

Este informe se presenta tal como se recibió por el CIID de parte del o de los becarios del proyecto. No ha sido sometido a revisión por pares ni a otros procesos de evaluación.

Esta obra se usa con el permiso de Instituto Desarrollo Innovativo.

© 1999, Instituto Desarrollo Innovativo.

EN BUSCA DE HERRAMIENTAS INNOVATIVAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL EN CHILE

© Instituto Desarrollo Innovativo

Inscripción N° 111.403
I.S.B.N. 956-7956-00-6

Derechos reservados para todos los países

Prohibida su reproducción total o parcial, para uso privado o colectivo, en
ningún medio impreso o electrónico, de acuerdo a las leyes N°17.336 de 1970
y 18.443 de 1985 (Propiedad intelectual).

PRINTED IN CHILE / IMPRESO EN CHILE

EN BUSCA DE HERRAMIENTAS INNOVATIVAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL EN CHILE

**Alfredo del Valle, Jefe de Proyecto
Jenny Chomalí, Investigadora Asociada
Juan Pablo Vial, Investigador Asistente**

Informe Final de un proyecto realizado por Convenio C-33385 con la Fundación Andes, entre mayo de 1998 y junio de 1999, que contó con aportes del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) y el International Development Research Centre (IDRC) de Canadá.

Santiago de Chile, octubre 1999

Contenido

	pág.
Agradecimientos	4
Resumen Ejecutivo	6
I EL PROYECTO EN CONTEXTO	9
1. Introducción	9
2. Contexto general: Un modelo para crear futuro	9
II LA PREGUNTAS DEL PROYECTO: UNA EVOLUCIÓN IMPREVISTA	11
1. ¿Cómo facilitar este modelo que ha funcionado en otros campos?	11
2. ¿Por qué no nos llegan los triciclos por Internet?	12
3. Si estas herramientas no funcionan, ¿Por qué siguen interesados?	12
4. ¿Por qué el conocimiento valioso se queda sin difundir?	13
5. ¿Por qué las ONGs esconden sus ideas principales?	13
6. ¿Por qué este abismo de desconfianza?	14
7. ¿Cómo sería un mecanismo que restaure la cooperación en Chile?	14
III CINCO BÚSQUEDAS PARTICIPATIVAS	15
1. Las herramientas iniciales y sus bemoles: Talleres de capacitación e Internet	15
2. Aprendiendo con una red de ONGs: Adulto Mayor	16
3. Aprendiendo con el FOSIS: Marco Lógico, experimentación y otros temas	16
4. Aprendiendo en la salud: Vida saludable en San Joaquín	18
5. Aprendiendo con ONGs de desarrollo social	20
IV CONCLUSION CENTRAL: LA CREATIVIDAD CIUDADANA AHOGADA	22
1. Un marco de referencia (a): Innovación para el desarrollo	22
2. Un marco de referencia (b): Innovación ciudadana en el ámbito público	23
3. El mundo al revés: Empresas que cooperan y ONGs que compiten	24
4. ¿Qué está paralizando la innovación social y ahogando a las ONGs?	24
V UNA PROPUESTA ALTERNATIVA: EL BANCO DE MODELOS DE ACCIÓN	26
VI CONCLUSIONES SOBRE ESPACIOS EN INTERNET Y CAPACITACIÓN	28
1. La herramienta para Internet "Espacio de Trabajo Participativo" (ETP)	28
a) Naturaleza del ETP	28
b) Gestión del ETP	29
c) Apertura y operación de un ETP	30
2. Requisitos para establecer un ETP: Un aprendizaje en marcha	30
a) Las conclusiones iniciales	30
b) La conclusión actual	31
3. ¿Cómo acelerar Internet para el desarrollo social?	31
4. Tutorías y capacitación a través de un ETP	32
5. La capacitación y el modelo Desarrollo Innovativo	33
a) Valoración del modelo Desarrollo Innovativo por los participantes	33
b) ¿Cómo concebir la capacitación en Desarrollo Innovativo?	34
VII EL SEMINARIO DE EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO	38
1. Lucio Díaz, Centro Ecuménico de Capacitación (CEC)	38

2.	Paula Aranibar, Centro Ecuménico de Capacitación (CEC)	40
3.	Alberto Viveros, Red de Programas para el Adulto Mayor y CEDESCO	42
4.	Isabel de Ferari, Corporación Municipal de Desarrollo Social de San Joaquín	44
5.	Adriana Fuenzalida, Corporación Municipal de Desarrollo Social de S. Joaquín	46
6.	Angélica Galarce, Héctor Valdés y Equipo de CEPPAC	47
a)	Principales bondades que observamos	47
b)	Dificultades observadas para su aplicación	48
c)	Sugerencias	49
7.	Sandra Jordán, Servicio de Salud Metropolitano Norte	49
8.	Gloria Fanta, FOSIS	50
9.	Bernardita Maturana, Secretaría Regional Ministerial de Salud, R. Metropolitana	51
VIII	PRIMER IMPACTO: EL ESPACIO DEL ADULTO MAYOR EN INTERNET	52
1.	Contexto: La sociedad civil en el Año Internacional de las Personas Mayores	52
2.	La apertura del ETP "Adulto Mayor en Latinoamérica y el Caribe"	53
3.	La gestión del ETP "Adulto Mayor en Latinoamérica y el Caribe"	53
4.	El ETP en marcha: Primeros mensajes y proceso de activación	54
ANEXOS		
1.	El modelo Desarrollo Innovativo	55
	Antecedentes generales	55
	Preguntas frecuentes	55
	¿Cómo opera?	
2.	Experiencias de aplicación	58
	Previas al Instituto Desarrollo Innovativo	58
	A través del Instituto Desarrollo Innovativo	59
3.	Desarrollo Innovativo: ¿Cómo complementa al Marco Lógico?	61
4.	Potencialidades identificadas por las comunidades de aprendizaje	63
	Comunidad "Organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo social"	63
	Comunidad "Jóvenes en riesgo social"	63
	Comunidad "Capacidad emprendedora"	63
	Comunidad "Programa Encuentro Joven"	63
5.	"Una metodología innovativa para el desarrollo social", Alfredo del Valle y Paula Aranibar (<i>Seminario Latinoamericano sobre Sociedad Civil y Personas Mayores</i>)	65
6.	"Acción de la sociedad civil con las personas mayores: Principios programáticos" (<i>Seminario Latinoamericano sobre Sociedad Civil y Personas Mayores</i>)	71
7.	Nómina de participantes en las actividades del proyecto	72
	Nota sobre los autores	79
	Nota sobre el Instituto Desarrollo Innovativo	80

Agradecimientos

Agradecemos ante todo a Fundación Andes, cuyo aporte financiero y cuyo ascendiente en el desarrollo social en Chile hicieron posible que este proyecto existiera. Nuestro agradecimiento va en especial a Consuelo Gazmuri, quien era Gerente de Proyectos Sociales cuando formulamos este proyecto y es ahora Gerente General. Ella acogió con interés nuestra intención de poner el modelo Desarrollo Innovativo al servicio del desarrollo social, nos dio todo el apoyo requerido para convertirla en una propuesta que Fundación Andes pudiera respaldar y nos orientó por el camino que la Fundación requiere que sus proyectos sigan. Agradecemos asimismo a Andrea Zondek, quien al asumir la Gerencia de Proyectos Sociales contribuyó activamente a la orientación del proyecto y nos facilitó el acceso a las organizaciones de desarrollo social sin fines de lucro que trabajan con la Fundación.

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) entró con decisión en esta aventura de aprendizaje conjunto, y aportó tiempo de ejecutivos y profesionales, además de recursos para realizar talleres y sesiones de trabajo, que fueron claves; agradecemos los aportes personales de sus ejecutivos Ricardo Halabí, Marcelo Monsalves, Cristián Vives, Alejandra Krause, Hernán Zapata, Jelly González, Ricardo Hernández, Carlos Gil y Ana María Correa, así como la participación de numerosos profesionales en las diversas actividades.

El International Development Research Centre (IDRC), de Canadá, respaldó mediante un proyecto paralelo nuestro desarrollo conceptual y práctico del *Espacio de Trabajo Participativo* en Internet, que aplicamos y terminamos de desarrollar en este proyecto; agradecemos a Mario Torres su continuo interés y apoyo.

La Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza nos facilitó la interacción con el Programa Servicio País, inmediatamente antes

que el proyecto se iniciara, en torno a las herramientas de desarrollo social que estábamos diseñando; agradecemos a Leonardo Moreno, Humberto Vergara y Andrés Iacobelli.

Agradecemos al Ministerio de Salud el apoyo que recibimos de diversas instancias de promoción de la salud. Judith Salinas y Nora Donoso, del nivel central, contribuyeron a convocar el taller inicial en este ámbito. Hilda Olivares de la Seremi Metropolitana, junto a Fanny Berlagosky y Julia Pérez de los Servicios de Salud Metropolitanos Norte y Sur, nos dieron su respaldo y participación entusiasta en numerosas actividades.

Un aporte muy especial fue el que hicieron la Red de Programas para el Adulto Mayor de Chile, conducida por Lucio Díaz y Alberto Viveros, y la Corporación Municipal de Desarrollo Social de San Joaquín, a cargo de Isabel de Ferari y Adriana Fuenzalida. Con sus talleres de *mapa de acción* y actividades de continuidad, nos hicieron valorar el potencial de nuestro modelo para contribuir a la escala de políticas y programas sociales, más allá de la de proyectos en que nos habíamos situado al inicio. La Red del Adulto Mayor se lanzó además, junto a nosotros, en la aventura de poner en marcha el primer *Espacio de Trabajo Participativo* en Internet, con alcance latinoamericano.

Las personas recién señaladas, junto a Paula Aranibar de CEC, Angélica Galarce y Héctor Valdés de CEPPAC, Sandra Jordán del Servicio de Salud Metropolitano Norte, Gloria Fanta del FOSIS y Bernardita Maturana de la Seremi Metropolitana de Salud, nos dieron un aporte muy valioso al proyecto con sus intervenciones en el Seminario Final, que hemos transcrito e incorporado por completo.

Junto a los servicios públicos, los actores institucionales principales del proyecto fueron las organizaciones de desarrollo social sin fines de lucro. Agradecemos muy

especialmente la contribución de las siguientes ONGs, fundaciones y corporaciones, cuya participación en el proyecto se extendió más allá del primer taller al que fueron invitadas: Cáritas Chile, CEAL, CEDESCO, CEPPAC, Consultora CEC Ltda., Cooperativa de Trabajo PET Ltda., Corporación COMPARTE, Corporación FORJA, Corporación SODEM, Fundación Cristo Vive, Fundación Educacional y Cultural San Pablo, Fundación Miguel Kast, Fundación Padre Alvaro Lavín, Fundación Solidaria Trabajo para un Hermano, SEDEJ, SENDA y Sociedad Las Alamedas.

Las *comunidades de aprendizaje*, talleres de *mapa de acción* y otras actividades de capacitación fueron instancias importantes de creación de conocimiento en este proyecto. Agradecemos a los siguientes participantes en ellas que no han sido mencionadas antes: María Teresa Adell, Ricardo Adriazola, Marjorie Alvarado, Lorena Antezana, Sandra Apiolaza, Daniel Arias, Leonardo Bravo, Marta Cabello, Carlos Cañas, Jenny Cartagena, María Teresa Carvajal, Hugo Delgado, Gustavo Donoso, Marcia Edmonds, Andrea Fernández, Pedro Flores, Cecilia Fuenzalida, Luis Lara, Jorge

Larenas, Margarita Lineros, Jenny Lowick-Russell, Jorge Martínez, Miguel Angel Morales, Paulina Pacheco, Andrés Pereira, Ramón Quinteros, Alfonso Ramos, Violeta Rojas, Ignacio Rosselot, Fabiola Trigo, Verónica Valenzuela, Claudia Vivanco y Ricardo Zúñiga.

Deseamos reconocer de modo muy especial la cordial hospitalidad de la Fundación COMPARTE para realizar dos talleres y el seminario final del proyecto en su sede de la comuna de Pudahuel. Este apoyo de Margarita Lineros, Beatriz Muñoz y el equipo de profesoras y alumnas de sus cursos de gastronomía fue una de las notas inolvidables de esta experiencia.

Finalmente destacamos y agradecemos el trabajo responsable y abnegado de Constanza Berger, y al final del proyecto de Delia Gallardo, las secretarias del Instituto. Ellas desarrollaron un notable esfuerzo de apoyo administrativo para las muchas decenas de reuniones, talleres y seminarios que realizamos en este intenso período de un año y algunos meses.

Resumen Ejecutivo

Propósito del proyecto

Este proyecto tuvo por objetivo contribuir al desarrollo social y la superación de la pobreza en Chile, buscando mejorar la calidad de los proyectos sociales y el impacto de los recursos públicos y privados, mediante una aplicación experimental en este campo del modelo Desarrollo Innovativo. Es éste un modelo para conducir procesos de innovación metódica, que se ha aplicado en política ambiental, desarrollo regional, seguridad de tránsito, gestión ambiental de empresas, innovación corporativa y otros campos, pero no se había aplicado en desarrollo social. El modelo es participativo, holístico y orientado al futuro (prospectivo), se basa en el pensamiento sistémico, y ha sido desarrollado y aplicado principalmente en Chile a lo largo de 20 años de investigación y acción. Su difusión internacional se está iniciando.

El proyecto se mantuvo fiel a su objetivo pero tuvo una profunda evolución en sus medios de acción, como cabe esperar de un proceso participativo y experimental en que intervino más de un centenar de profesionales y ejecutivos del desarrollo social. Fue esta evolución, por lo demás, lo que hizo de él un aprendizaje enriquecedor para todos sus participantes, ya que generó críticas profundas de la política social actual y propuestas novedosas en varios campos. El diseño inicial se orientaba a la escala de proyectos, se centraba en capacitación a través de Internet y no se preguntaba por las políticas sociales. Las conclusiones y productos finales, en cambio, se orientan con fuerza a las políticas sociales además de los proyectos, profundizan sobre el ahogo de la innovación social en Chile, proponen cómo resolverlo integrando competencia y cooperación, entregan una herramienta Internet original y probada para fortalecer redes de acción social, y mejoran en forma considerable los diseños de capacitación en Desarrollo Innovativo para todas las escalas.

Un aprendizaje participativo

En consonancia con los principios del modelo DI, el proceso de aprendizaje del proyecto se realizó a través de la participación activa de numerosas y diversas personas e instituciones. Quedó graficado en siete preguntas sucesivas, que el equipo se formuló a lo largo del trabajo, y en las acciones que siguieron a cada una. Las tres primeras se refieren a la transferencia del modelo a los profesionales del desarrollo social.

¿Cómo facilitar este modelo que ha operado en otros campos? Se combinaron talleres sobre técnicas del modelo con tutorías a distancia por Internet. La primera de esas técnicas perfila potencialidades de innovar, a través de una herramienta llamada el *triciclo*.

¿Por qué no nos llegan los triciclos por Internet? Pese a la riqueza de los talleres, los compromisos establecidos y nuestros esfuerzos, la combinación de técnicas de capacitación falló por completo.

Si estas herramientas no funcionan, ¿Por qué siguen interesados? El interés en el modelo seguía vivo, sin embargo, y cada día se nos abrían nuevas puertas. Comenzamos a utilizar otras herramientas del modelo, como las *comunidades de aprendizaje* y los *mapas de acción*. El interés creció, comenzaron a cumplirse los compromisos y a surgir los temas que de veras interesaban a los profesionales del desarrollo social.

El ahogo de la innovación social en Chile

Muy pronto, y sin haberlo previsto, los participantes estaban usando las nuevas herramientas y las actividades del proyecto para examinar e interpretar el tema de fondo que les interesaba: el desarrollo social en Chile en la actualidad. La conclusión básica fue que hay un enorme acervo de conocimiento,

experiencia y confianza depositados en las ONGs de desarrollo social, que está gravemente subutilizado en Chile. Se hizo evidente que el proceso de superación de la pobreza podría ser considerablemente más rápido y eficaz si aprovechara bien estos recursos que el país posee. De aquí surgieron nuevas preguntas y observaciones:

¿Por qué el conocimiento tan valioso se queda sin difundir? Muchos fondos de financiamiento no aprovechan la comprensión de la pobreza ni el conocimiento de los modos eficaces de superarla que tienen las ONGs, sino las consideran meros *ejecutores* de sus iniciativas. Sólo se aplican las ideas que proponen los funcionarios de los fondos, por lo general con plazos demasiado breves para un proceso social.

¿Por qué las ONGs esconden sus ideas principales? Muchas de ellas lo confirmaron. La razón es simple: la forma de competencia por proyectos a que las someten los fondos sociales no les deja alternativa para sobrevivir. Esas ideas son su capital y deben mostrarlo lo menos posible, para no arriesgarlo. Lo usan en sus proyectos, pero no pueden mostrarlo ni informarlo a otros.

Existe en realidad un profundo ahogo de la innovación social en Chile. Es un ahogo que se debe a estas formas anticuadas de relación entre fondos sociales y ONGs, que se han asentado en las políticas sociales chilenas en nombre de la transparencia y la eficiencia para asignar recursos públicos. Son formas que tienen 20 o 30 años de atraso en materia de conceptos y técnicas de gestión. En la gestión actual priman los criterios de calidad, se privilegia el desarrollo institucional de los proveedores claves y la cooperación con ellos, y en el ámbito productivo ninguna empresa seria se relaciona con sus proveedores claves mediante concursos anuales o semestrales.

Basta mirar otras políticas públicas de Chile para observar esta diferencia profunda. Mientras a las ONGs se las fuerza a competir,

a las pequeñas y medianas empresas se las estimula a cooperar, en la política de fomento productivo que impulsa variados mecanismos de acción conjunta mediante entidades sin fines de lucro. ¡Estamos en el mundo al revés! De aquí surgieron dos preguntas más:

¿Por qué este abismo de desconfianza? A raíz de lo ya indicado se ha generado una profunda desconfianza entre el Estado y las ONGs, dos actores sociales claves para superar la pobreza en Chile. No puede ser un problema de personas o de instituciones individuales, ya que es generalizado y en ambas partes se sostienen valores similares respecto a estos temas. Es un problema de carácter sistémico, del diseño global de las políticas sociales en Chile.

¿Cómo sería un mecanismo que restaure la cooperación? Esta fue nuestra pregunta final. La forma de trabajo que aplican los fondos sociales en Chile no es la única que existe. Se pueden concebir otras más actuales y sofisticadas, a partir de nuestro modelo o de otros, que permiten combinar competencia y cooperación, y que aseguren la transparencia, la innovación y la eficacia en el desarrollo social.

El Banco de Modelos de Acción para recuperar la capacidad de innovar

La exploración descrita culminó con la formulación por parte nuestra de una propuesta concreta para enfrentar las graves dificultades actuales, que busca recuperar la capacidad de innovar y la capacidad de cooperar, sin perder los beneficios de la competencia donde ésta tiene sentido. La denominamos el *Banco de Modelos de Acción para el Desarrollo Social*. Se trata de un mecanismo que permitirá identificar y difundir modelos de acción social valiosos y probados, y que estimulará la innovación y protegerá la propiedad intelectual en materias de desarrollo social. El Banco registrará los modelos que cumplan con requisitos exigentes, sus titulares podrán licenciar a otros el uso de los modelos registrados (incluyendo capacitación, materiales y respaldo técnico), y los fondos

que se integren otorgarán puntajes especiales en sus concursos a los proyectos que apliquen los modelos registrados.

El Banco será un emprendimiento conjunto de los fondos y las ONGs, con un Directorio mixto, y su administración podrá estar a cargo de una entidad calificada sin fines de lucro.

Nacen los Espacios de Trabajo Participativo en Internet

Las herramientas de Internet con que iniciamos el proyecto se independizaron de la capacitación a lo largo de él, pasando finalmente a ser prácticas y operables. Nació de este modo una nueva herramienta, cuya finalidad es fortalecer redes y comunidades de acción social, que hemos denominado el *Espacio de Trabajo Participativo* (ETP). Se trata de un desarrollo original en Internet, en que el Instituto venía trabajando desde un año antes, y que pudo madurar gracias al presente proyecto. El ETP es un medio estructurado de trabajo y comunicación a distancia, en el cual puede haber cientos de participantes e instituciones, que se vinculan a través de miles de mensajes sobre todos los aspectos de la vida de su red o su comunidad.

Al término del proyecto quedó abierto el primer ETP, en el ámbito del adulto mayor, como fruto de la colaboración que surgió entre la Red de Programas para el Adulto Mayor y este Instituto. Es un ETP de alcance latinoamericano que tiene el patrocinio de dos redes internacionales además de la chilena.

Otra lección práctica del proyecto se refiere a las condiciones necesarias para establecer un ETP. Nuestra conclusión actual es la siguiente: Sólo es posible establecer un ETP sobre la base de una comunidad de personas preexistente, o de una fuerte convocatoria, que tengan origen independiente a la acción que se impulse por Internet. El ETP no puede ser la base de constitución de una comunidad, sino sólo una herramienta para fortalecerla, al menos por ahora y en una cultura como la

chilena. Tal comunidad puede ser una red de ONGs, una red de investigación, el conjunto de miembros de una institución o un programa de acción que congrege a numerosos participantes.

La conclusión recién señalada nos permitió comprender finalmente por qué no prosperó la forma de capacitación vía Internet que habíamos intentado en el proyecto.

Capacitación en Desarrollo Innovativo: Valoración y nuevas formas

Los participantes en el proyecto hicieron una valoración muy positiva del modelo Desarrollo Innovativo, pese al fracaso ya indicado de la combinación de herramientas con que se intentó hacer capacitación masiva en el proyecto (talleres y tutorías por Internet). Lo señalaron con detalles en el Seminario de Evaluación y Cierre, que está transcrito por entero en este informe, destacando aspectos como el acento en las personas, la revalorización de los recursos propios, la participación, la sustentabilidad de las intervenciones, la visión estratégica, la generación de visiones compartidas, las bases de liderazgo, la creación de espacios de aprendizaje y el rescate de la solidaridad. Ellos fueron enfáticos en expresar su interés en que se vuelvan a realizar actividades de capacitación.

Hemos identificado a partir de esta experiencia un conjunto de cuatro cursos, para distintas audiencias, que conformarán la oferta futura de capacitación del IDI. Ellos son:

- Diseño participativo de políticas y programas sociales
- Identificación participativa de potencialidades y proyectos sociales
- Diseño participativo de proyectos sociales
- Sistematización de experiencias de desarrollo social

I **EL PROYECTO EN CONTEXTO**

1. **Introducción**

En este documento damos cuenta de una experiencia de trabajo participativo en el campo del desarrollo social, que fue impulsada por el Instituto Desarrollo Innovativo a lo largo de un año, en 1998 y 1999. Sus participantes principales fueron ejecutivos y profesionales provenientes de organizaciones del Tercer Sector y del Estado. Los primeros incluyeron ONGs, fundaciones y corporaciones sin fines de lucro. Los segundos, un fondo estatal de desarrollo social, un programa ministerial que opera a diversos niveles y una agencia municipal de desarrollo social.

El propósito que motivó esta experiencia fue buscar herramientas innovativas para el desarrollo social y la superación de la pobreza en Chile. El Instituto tenía una oferta que realizar en esta materia, y los participantes manifestaron interés en explorar esa oferta. Tal fue, por lo menos, el planteamiento inicial. Pero a lo largo del trabajo, las conversaciones y las búsquedas conjuntas, fue surgiendo algo más profundo y más interesante. Los supuestos iniciales de nuestro trabajo se demostraban insuficientes e incompletos; nos faltaba mucho que aprender. Las herramientas específicas que proponíamos no funcionaban con mucha fluidez, pero los conceptos que estaban detrás de ellas parecían despertar atracción. Y en especial el propio espacio de diálogo que se iba creando se constituía poco a poco en algo nuevo, que motivaba discusiones profundas y a la vez prácticas, y que parecía ofrecer posibilidades para las cuales no existía otro espacio disponible.

Lo que aquí ofrecemos es una interpretación de esta historia de trabajo en común y un conjunto de conclusiones y proposiciones que surgen de ella. Es un intento de sistematizar lo aprendido para compartirlo, ya que parece entregar ideas y propuestas de importancia para el momento actual del desarrollo social en Chile. Siguiendo nuestro enfoque, se trata de conclusiones que tienen que ver con la

capacidad de innovar en Chile, y de proposiciones que están orientadas a la acción. El estilo intenta acercarse a un ensayo propositivo, más que a un recuento de actividades.

2. **Contexto general: Un modelo participativo para crear futuro**

Para poner esta historia en contexto es preciso decir algunas palabras sobre el modelo Desarrollo Innovativo, ya que él fue la base de la oferta recién mencionada. Se trata del producto de veinte años de trabajo de investigación básica y aplicada en torno a una pregunta que nos ha obsesionado: ¿Cómo generar desarrollo en forma eficaz en nuestro mundo subdesarrollado?

El Desarrollo Innovativo puede caracterizarse como un modelo práctico para impulsar y conducir de procesos de cambio en cualquier ámbito, a través de la participación. Es un modelo aplicable tanto en situaciones simples como complejas. Es el fruto de un proceso de investigación básica y aplicada iniciado alrededor de 1980, por el equipo chileno que actualmente está radicado en el Instituto Desarrollo Innovativo. Su desarrollo se ha basado en líneas contemporáneas de investigación trans-disciplinaria, como el pensamiento sistémico, la investigación - acción y la prospectiva, y se ha realizado en universidades de EE.UU. y Chile, organismos internacionales, consultoría privada y asesoramiento a procesos de política pública. Se trata de un esfuerzo de investigación en marcha, emprendido desde Chile con vistas a una acción innovativa realista y eficaz en las culturas del mundo en desarrollo.

Este modelo entiende al desarrollo como un proceso de permanente innovación y cambio cultural y conduce a nuevas modalidades prácticas para crearlo. Específicamente, se dirige a generar o fortalecer una cultura innovativa en la entidad que lo aplica: una capacidad de buscar sus potencialidades y de aprovecharlas. Para esto

emplea una modalidad propia de facilitación, llamada "animación", así como una serie de técnicas desarrolladas especialmente. En el Anexo 1 pueden encontrarse más detalles técnicos sobre el modelo.

El Desarrollo Innovativo ha sido aplicado en los años 90 en una amplia variedad de programas de desarrollo, que figuran en el Anexo 2. Podemos destacar los tres siguientes a modo de ejemplo:

- El proceso participativo del Plan de Descontaminación de Santiago, convocado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente y la Intendencia Regional de Santiago; se inició en 1994 y ha continuado activamente hasta el presente, pasando por diversas etapas y convocando a alrededor de 500 personas en seminarios y talleres de trabajo sistemático; su fase del año 1999 es la preparación de la Actualización 2000 del Plan de Descontaminación.
- El proceso participativo "Magallanes crea su Futuro", que se llevó a cabo en esa región entre 1992 y 1994 y fue convocado

conjuntamente por las instituciones regionales más representativas: el gobierno regional, la principal empresa productiva (petróleo), la principal ONG, la principal asociación empresarial y la principal institución de fomento productivo del estado; este proceso convocó a más de 200 personas y generó, entre otros productos, una identificación participativa de las potencialidades de desarrollo de la región en todos los campos; y

- El proceso de formulación e implementación de la "Política Nacional de Seguridad de Tránsito" en Chile, que se inició en 1993 y sigue en aplicación en 1999; contó con la convocatoria de 8 Ministerios y de Carabineros de Chile y ha movilizado a cientos de personas, de una amplia gama de actividades.

II LA PREGUNTAS DEL PROYECTO: UNA EVOLUCIÓN IMPREVISTA

Tal vez la mejor presentación inicial de los temas y contenidos que se trabajaron en este proyecto sea examinar la sucesión de preguntas que fuimos enfrentando a lo largo de su desarrollo. La perspectiva del año y meses de trabajo lo permite. Comenzaremos con la pregunta que nos hicimos al formular el proyecto y llegaremos hasta la pregunta final, que condujo a la propuesta de acción más importante con que hemos concluido la experiencia, que denominamos el “Banco de Modelos de Acción para el Desarrollo Social”.

1. ¿Cómo facilitar este modelo que ha funcionado en otros campos?

Esta pregunta inicial se deriva de la misión que nos hemos planteado como Instituto, que es la de poner nuestro modelo¹ y los conceptos que lo sustentan al servicio del desarrollo, en su más amplio sentido. Este proyecto exploró las posibilidades de facilitarlo a quienes trabajan en el desarrollo social y la superación de la pobreza, y desde su inicio fue concebido como una acción experimental. Si el modelo es efectivo o no lo es, se trata de un juicio que naturalmente hemos dejado a otros.

La aproximación elegida para la tarea era la que parecía más simple y natural, y que resultaba operable para Fundación Andes. Consistía en realizar *capacitación* en el uso del modelo, para la *escala de los proyectos*, a profesionales de ONGs y de servicios públicos que actúan en el campo de la superación de la pobreza. Deliberadamente se dejó para etapas

¹ Durante el proyecto y antes de él utilizábamos el término *metodología* para caracterizar al Desarrollo Innovativo (DI). Hemos aprendido que el DI es algo de mayor alcance que una metodología de acción, en el uso corriente del término, ya que es en realidad una fuente de metodologías. Por ello lo caracterizamos ahora como *modelo* para la acción, como se explica en el Capítulo VI. El calificativo inadecuado que comentamos originó varias dificultades prácticas en el proyecto.

posteriores a las escalas más complejas de los programas y de las políticas. Pero ésta fue una decisión de diseño del proyecto que la propia dinámica participativa que él puso en marcha se encargó de superar. Nos vimos obligados a abordar también la escala de políticas con nuestro modelo, y fue en esa escala donde llegamos a las principales conclusiones del proyecto.

Pero volvamos a la capacitación. Para realizarla se resolvió utilizar un mecanismo que en caso de resultar exitoso podría tener bajo costo y alta eficiencia. Consistía en combinar dos herramientas:

- Una herramienta de diseño y gestión de proyectos basada en el Desarrollo Innovativo, que aplica directamente algunos de sus conceptos y técnicas, que denominamos “*Gestión Innovativa de Proyectos*” y que tiene cuatro fases: identificación, diseño, operación y evaluación y cierre; y
- Una herramienta de trabajo a través de Internet, que teníamos en desarrollo avanzado con apoyo de IDRC (Canadá), y que permite realizar comunicación, capacitación a distancia, registro de experiencias y otros servicios de interés; la denominamos el “*Espacio de Trabajo Participativo*”.²

Para iniciar el trabajo diseñamos *talleres de potencialidades*, en los cuales se daría el primer paso de la gestión innovativa de proyectos, que es la *identificación* del proyecto. Para ello se aplica el concepto clave de *potencialidad*, a través de una herramienta gráfica que llamamos el *triciclo*, que puede verse con ejemplos en el Anexo 5. Para efectos operativos, los participantes prepararían sus *triciclos* en los talleres o después de ellos, y los enviarían a nuestro

² Su nombre inicial fue “Red de Innovación Participativa”, que cambió con el aprendizaje realizado.

Instituto por Internet para su revisión metodológica³ y posterior publicación en el Espacio. Quedaba claro desde el comienzo que el Instituto sólo haría ese tipo de revisión y no opinaría sobre las afirmaciones e ideas presentadas por los autores, que serían de su propia responsabilidad.

2. ¿Por qué no nos llegan los *triciclos* por Internet?

Los primeros *talleres de potencialidades* fueron organizados con el apoyo del FOSIS, la Unidad de Promoción de Salud del Ministerio de Salud y la Fundación Andes. Con el FOSIS se firmó un convenio especial para estos efectos y se realizó un taller con profesionales que participaban en el programa "Más Vida para tus Años" (adulto mayor) y dos con participantes en el programa "Encuentro Joven".⁴ Adicionalmente, y por iniciativa de la Red de Programas para el Adulto Mayor, se realizó un segundo *taller de potencialidades* para los integrantes del equipo directivo de esa Red.

Los talleres se realizaron de acuerdo a su diseño y, según todo lo que escuchamos, con evaluación muy positiva de sus participantes. Nuestras presentaciones, formularios y sitio web fueron mejorando en muchos aspectos, manifestando el aprendizaje que realizábamos. Sin embargo, había un hecho evidente que se repetía: los *triciclos* que esperábamos por Internet después de cada taller no llegaban al Instituto. Hicimos visitas a numerosos participantes, recibimos a muchos otros en nuestra oficina y realizamos todos los

³ Agradecemos a Fanny Berlagosky, del Servicio de Salud Metropolitano Norte, su crítica al término *validación*, que usábamos al comienzo para designar este proceso de revisión. A sugerencia de ella cambiamos esa palabra autoritaria y antipática por *tutoría*, que alude mejor al proceso de aprendizaje guiado que intentamos establecer por este camino.

⁴ Destacamos el hecho que el Director Ejecutivo del FOSIS, Ricardo Halabí, se dio el tiempo para participar en los tres talleres de ingreso que fueron organizados con su institución. Es algo poco habitual en funcionarios de gobierno de su nivel.

esfuerzos de rigor para asegurarnos de que lo que proponíamos tenía sentido para ellos. Jamás se nos cerró una puerta y cada semana se nos abrían puertas nuevas. Pero Internet seguía muda y los *triciclos* con sus *potencialidades* continuaban sin aparecer en nuestras pantallas.

Las explicaciones y conclusiones a que llegamos en esta materia figuran en el primer relato de búsquedas y aprendizaje, del próximo capítulo, y en las conclusiones del capítulo VI. Por ahora baste señalar que fue esta indagación sobre los *triciclos* la que nos dio la pista para la pregunta siguiente.

3. Si estas herramientas no funcionan, ¿Por qué siguen interesados?

Algo nos decía después de cada taller que había cosas más profundas que las que habíamos propuesto abordar, y que se estaban expresando en estos momentos de trabajo conjunto. Si bien los *triciclos* comprometidos no llegaban a las pantallas, llegaban nuevos profesionales a los talleres y la organización de éstos se concretaba con bastante fluidez. El diálogo en torno a cada *triciclo* en el taller era ágil y aportaba mucho. Los participantes contribuían con riqueza de ideas al trabajo de sus colegas que se estaba exponiendo. Se presentaban errores cometidos con mucha apertura, para el aprendizaje de todos. Y en general se expresaba gran interés en compartir experiencias, destacándose la falta de espacios para hacerlo.

Fue la exploración de esta pregunta que surgía, la que nos llevó a generar una nueva herramienta de trabajo en el proyecto, las *comunidades de aprendizaje*.⁵ Se trataría de grupos de trabajo más pequeños que un taller de 15 a 40 personas como los que estábamos realizando, y en cada uno se abordaría en forma metódica un tema de interés común

⁵ Al inicio las llamábamos "comunidades de innovadores". Agradecemos a Isabel de Ferrari, de la Corporación de San Joaquín, y a Ricardo Zúñiga, de la ONG Comparte, por su crítica a este nombre en uno de los talleres: suena pretencioso adjudicarse a priori esta calidad de innovador.

para sus miembros. Los conceptos y técnicas del modelo se aplicarían con las herramientas más simples que estuvieran disponibles. Y el trabajo se realizaría en sesiones directas, sin el pie forzado de la comunicación por Internet.

La propuesta de crear estas *comunidades* fue presentada a partir del tercero de los *talleres de potencialidades* y fue puesta en práctica gradualmente con quienes que se interesaron. Hubo cuatro comunidades que funcionaron efectivamente de acuerdo a este diseño, con dos a cuatro sesiones cada una:

- Jóvenes en riesgo social
- Rol de las organizaciones sin fines de lucro en el desarrollo social
- Capacidad emprendedora
- Programa Encuentro Joven del FOSIS

Hubo además en el proyecto otros dos procesos de aprendizaje que siguieron un formato distinto, al aplicar en sus campos respectivos otra herramienta del modelo que se denomina el *mapa de acción*.⁶ Los patrocinantes de los talleres realizados para estos efectos fueron:

- La Red de Programas para el Adulto Mayor
- La Corporación de Desarrollo Social de la Municipalidad de San Joaquín

Las conclusiones y resultados de estas dos últimas experiencias están presentadas en las secciones segunda a quinta del capítulo siguiente.

4. ¿Por qué el conocimiento valioso se queda sin difundir?

Las *comunidades de aprendizaje* funcionaron sólo entre marzo y abril de 1999. Fueron sesiones intensas, en las cuales se abordaron muchas experiencias, inquietudes, preguntas y angustias de las ONGs de desarrollo social. Para nosotros fue surgiendo con enorme fuerza y nitidez la imagen de que existe en Chile un considerable bagaje de conocimiento, técnicas y experiencia práctica en todos los

campos de desarrollo social, que ha sido generado por años de trabajo de equipos de alta solvencia profesional y fuerte compromiso con los pobres, y que está considerablemente desaprovechado. Su destino natural debería ser encarnarse en las miles de personas que pueden utilizarlo en las comunidades locales, los programas municipales o los centros juveniles de todo el país, y que están utilizando conceptos débiles y anticuados para su acción cotidiana. Por desgracia, más allá de la acción individual de cada ONG ese conocimiento sólo se convierte en páginas de informes que por miles duermen en las estanterías o juntan polvo en las bodegas de los fondos de financiamiento, y que sólo se leen para tratar de descubrir los errores o fallas que puedan haber cometido sus autores.

No sabemos a qué parte de la realidad del desarrollo social en Chile se aplique válidamente esta imagen, ni si hay evidencia estadística para ella. Pero no nos importa ni lo necesitamos para este informe. Sí sabemos que esta imagen es lo que está viviendo un grupo importante de ONGs comprometidas, que son precisamente quienes están realizando ("ejecutando") el trabajo que les ofrecen o les permiten los fondos de financiamiento.

La primera pregunta que surgía de esta imagen era: ¿A qué ritmo se podría estar superando la pobreza en Chile si este bagaje de conocimiento se pudiera aprovechar como lo merece? La segunda: ¿Por qué está ocurriendo todo esto?, ¿Qué es lo que hay detrás?

5. ¿Por qué las ONGs esconden sus ideas principales?

Profundizando más en el tema, varias ONGs participantes en las *comunidades* nos confirmaron la hipótesis, que venía desde que llegamos a la pregunta anterior, de que en los informes o en las actividades de intercambio abierto que se realizan ellas jamás entregan el conocimiento más importante que han generado, ni las experiencias más significativas que han sistematizado. Más bien, tratan de esconderlo y de cuidarlo.

⁶ Esta herramienta está descrita en el próximo capítulo.

Sobra repetir la pregunta. Las consecuencias para la mantención de la pobreza son evidentes.

6. ¿Por qué este abismo de desconfianza?

Lo que parece haberse generado en este mundo del desarrollo social es un profundo abismo de desconfianza entre dos de sus actores fundamentales, las organizaciones profesionales sin fines de lucro que realizan las acciones de desarrollo social en los ámbitos de pobreza y los fondos estatales que financian los correspondientes proyectos. No se trata de un desencuentro entre personas, porque quienes trabajan en los fondos estatales comparten los mismos valores, son personas igualmente comprometidas con la superación de la pobreza y con frecuencia provienen del mundo de las ONGs. Se trata de un desencuentro entre dos actores sociales.

¿A qué se debe este desencuentro?, ¿Dónde está su origen? De partida, no puede tratarse de un problema de instituciones individuales porque es bastante generalizado. Se trata sin duda de un problema de diseño del sistema social del cual ambos forman parte, que es el sistema de las políticas sociales en Chile. Las críticas a este sistema son muchas y conocidas: proyectos demasiado cortos, exceso de reglamentación en las bases, falta de participación de las ONGs en el diseño de los programas, exceso de controles burocráticos, etc. Pero hay respuestas desde los fondos de desarrollo social a estas críticas que también son razonables: los presupuestos son anuales, las licitaciones competitivas son necesarias para asegurar la transparencia, el uso de los dineros públicos o privados para el desarrollo social debe ser controlado cuidadosamente, etc. Más aún, se ha puesto en marcha una búsqueda activa de modos de enfrentar estas dificultades⁷, que sin duda se

acelerará durante la campaña presidencial de 1999.

7. ¿Cómo sería un mecanismo que restaure la cooperación en Chile?

La pregunta anterior nos condujo finalmente a preguntarnos por una salida. Un sistema de políticas sociales centrado en la competencia está cerrando la creatividad para la superación de la pobreza. Uno centrado en la cooperación podría volver a abrirla. Pero la competencia por los fondos públicos es obligatoria e ineludible, para evitar la discrecionalidad y asegurar la transparencia en la asignación de recursos. De otro modo se podría abrir paso a la corrupción masiva y agregar una nueva patología social a las que ya tenemos.

¿Es posible concebir un mecanismo que combine cooperación y competencia?, ¿Son estos principios dos opuestos que se excluyen mutuamente, o pueden ser vinculados de algún modo? Esta pregunta fue surgiendo en nuestro equipo hacia el final del proyecto, después de haber completado el trabajo de las últimas comunidades y talleres. Hemos generado a partir de ella la propuesta del mecanismo que llamamos el "Banco de Modelos de Acción", que podría asegurar en forma simultánea la creatividad y la transparencia en esta materia.

⁷ Especialmente destacable ha sido la iniciativa conjunta del Fondo de Las Américas y el FOSIS de realizar un taller de cooperación horizontal sobre los fondos de desarrollo, los días 17 y 18 de junio de

1999. A este taller se invitó a un amplio número de ONGs.

III CINCO BÚSQUEDAS PARTICIPATIVAS

En este proyecto podemos distinguir cinco procesos de aprendizaje paralelos en que nos vimos involucrados activamente. En las secciones que siguen realizaremos breves recuentos de cada uno, centrándonos en las conclusiones finales que obtuvimos.

1. Las herramientas iniciales y sus bemoles: Talleres de capacitación e Internet

Ya señalamos en el capítulo anterior que el proyecto comenzó trabajando en la identificación de proyectos con la combinación de una herramienta metodológica, aplicada en talleres, y una de comunicación y tutoría, aplicada a través de Internet. Con la primera herramienta se perfilarían *potencialidades* de desarrollo social mediante *triciclos* y con la segunda se completaría la capacitación a distancia. Más adelante se trabajaría en la misma forma sobre diseño de proyectos y estrategia.

Los principales resultados y observaciones de estas primeras actividades fueron los siguientes:

- El número de *triciclos* recibidos fue muy escaso y considerablemente menor a lo esperado. La combinación inicial de herramientas, o cada una por separado, resultaba de bajo interés o poco práctica.
- La herramienta metodológica, sin embargo, fue utilizada después de los talleres para diseñar y ejecutar proyectos por profesionales de varias ONGs.⁸ Todos informaron muy buenos resultados al usar la noción de *potencialidad*, y uno ganó una licitación de proyecto, sin esperarlo, por buen puntaje en metodología.
- En muchos participantes surgió una inquietud respecto a posibles conflictos entre el Marco Lógico y el Desarrollo

Innovativo, ya que el primero es la metodología oficial del FOSIS y de otros fondos de desarrollo social. Fue una inquietud provocada al calificar al DI de metodología, como ya hemos dicho. La inquietud se disipó a través de una presentación al FOSIS, que se describe más adelante, que mostró la plena compatibilidad del modelo DI con el Marco Lógico.⁹ No obstante, ella actuó como freno al interés de muchos profesionales en considerar nuestra propuesta.

- Otro freno, que estaba previsto, fue el bajo porcentaje de profesionales del desarrollo social que son usuarios permanentes de Internet, en los servicios públicos y las ONGs. Pese a sus bajos costos y altos beneficios, en Chile esta herramienta es todavía de elite. Al comienzo del proyecto sólo la usaban quienes tenían conexiones internacionales activas. Gran parte del tiempo de interacción del IDI con los participantes debió dedicarse a familiarizarlos con Internet, en lugar de trabajar en los contenidos del proyecto.¹⁰ Los participantes que al final del proyecto ya son usuarios aparecen con dirección electrónica en el Anexo 7.

Las conclusiones sobre capacitación que obtuvimos a partir de esta experiencia están presentadas en el capítulo VI.

⁸ Fundación San Pablo, Fundación Miguel Kast y Centro Ecuménico de Capacitación. El triciclo de este último caso figura en el Anexo 5.

⁹ En términos técnicos, el modelo DI genera *contenidos* de proyectos que pueden ser presentados sin dificultad alguna de acuerdo a la *estructura* que establece el Marco Lógico.

¹⁰ Al iniciarse el proyecto existía la expectativa de que todos los profesionales del FOSIS tendrían acceso a Internet a comienzos de 1999. A mediados del año tal expectativa está aún muy lejos de concretarse.

2. Aprendiendo con una red de ONGs: Adulto Mayor

Este proyecto tuvo una relación muy fructífera y activa, a lo largo de todo su trabajo, con la Red de Programas para el Adulto Mayor. Aprendimos mucho sobre desarrollo social en el Chile actual con este grupo, y parte importante de lo que figura en este documento proviene de este aprendizaje. Es una Red con más de 5 años de actividad continua y presencia activa en varias regiones del país. Tiene a su cargo actualmente la coordinación latinoamericana de Help Age, una red internacional en el campo del adulto mayor. Su equipo directivo lo integran las siguientes entidades: Cáritas Chile, CEC, CEDESCO, Corporación Coordinadora Nacional del Adulto Mayor (CCNAM), SUR Profesionales sede Valparaíso, Universidad del Bio-bío sede Chillán y Vicaría de Pastoral Social del Arzobispado de Santiago.

El trabajo con esta Red se inició a raíz del primer *taller de potencialidades* organizado con el FOSIS, para profesionales vinculados con su Programa “Más Vida para tus Años”. Comprendió una presentación general de nuestro proyecto y luego otro *taller de potencialidades* para su equipo directivo, una presentación del proyecto en un Encuentro de Adultos Mayores de las Regiones del Bio-bío y de la Araucanía realizado en Chillán, tutorías para *tríciclos*, asistencia de varios de sus miembros al *taller de diseño y estrategia* del proyecto y realización de un taller especial para formular el *mapa de acción* de la Red. Las principales conclusiones que podemos obtener de esta experiencia de trabajo y aprendizaje son:

- Los conceptos y herramientas de Desarrollo Innovativo, que hemos puesto a disposición del desarrollo social a través de este proyecto, tienen sentido y son útiles para los profesionales que se interesen realmente en utilizarlos y actúen en consecuencia. La ONG que ganó una licitación con herramientas del modelo, señalada en la sección anterior, pertenece a esta Red.

- Estos conceptos y herramientas también son útiles en la escala de programas y políticas de desarrollo social. Esta Red realizó un taller de formulación de su *mapa de acción* en el contexto de este proyecto. Este mapa le permite contar con un instrumento avanzado de gestión estratégica, tanto para sus actividades en el país como para la coordinación de la red latinoamericana que tiene a su cargo.¹¹

El capítulo VIII de este Informe presenta una experiencia más avanzada que se realizó con esta Red, con alcance latinoamericano, que representó una maduración del proceso de trabajo conjunto recién señalado. Es la apertura del primer *Espacio de Trabajo Participativo* en Internet.

3. Aprendiendo con el FOSIS: Marco Lógico, experimentación y otros temas

La contribución del FOSIS a lo aprendido en este proyecto fue decisiva. Parte importante de las ONGs con que trabajamos fue contactada gracias a los *talleres de potencialidades* que organizamos en conjunto y cuyos gastos logísticos fueron cubiertos por el FOSIS. Las tareas de contraparte estuvieron a cargo del Departamento de Desarrollo Institucional. Todos los Departamentos del área técnica, además de la Dirección Regional Metropolitana, se vincularon con el proyecto a través de sus ejecutivos y de otros profesionales. El trabajo se realizó en el marco de un Convenio entre el FOSIS y el IDI, desarrollado para estos efectos, cuya ejecución concluyó con una evaluación formal; ese Convenio estableció que cada parte costearía sus propios gastos y que no habría traspasos de dinero entre ellas.

Los dos Programas que seleccionó el FOSIS para este proyecto fueron “Más Vida para tus

¹¹ Este mapa de acción no se entrega en el presente informe por no ser un instrumento de carácter público. Puede verse un ejemplo de esta herramienta más adelante, en la sección correspondiente a la experiencia realizada en la comuna de San Joaquín.

Años” y “Encuentro Joven”. Para el primero se realizó un *taller de potencialidades*, que abrió paso a la experiencia con la Red de Programas para el Adulto Mayor que fue presentada en la sección anterior. Para el Programa Encuentro Joven se realizaron dos talleres.

En el primer *taller de potencialidades* se planteó una interrogante sobre la compatibilidad entre el Desarrollo Innovativo (DI) y el Marco Lógico (ML), ya que éste ha sido adoptado por el FOSIS como metodología oficial y está en las bases de sus llamados a licitación. Se realizó una sesión especial de trabajo para examinar esta pregunta, entre los Jefes y Subjefes de Departamento del FOSIS y el equipo del IDI. En ella, mediante una presentación ad-hoc el IDI mostró que su modelo no presenta conflicto con el ML, sino lo complementa y enriquece los proyectos que se formulan con su apoyo. En términos más específicos, el ML asegura la generación de una *estructura* completa y consistente para el diseño y la gestión de un proyecto, en tanto que el DI facilita la generación del un buen *contenido* para ese proyecto, en términos de impacto y sustentabilidad. Este contenido se integra plenamente en aquella estructura. En el Anexo 3 se entregan algunas de las transparencias que describen esta complementación.

Estando aclarado este tema metodológico, el FOSIS respaldó la formación de una *comunidad de aprendizaje* para explorar posibilidades de integrar herramientas del DI a las actividades de uno de sus Programas. Ello se realizó en el Programa Encuentro Joven, que se prestaba por ser nuevo y estar sus proyectos iniciándose. Se resolvió trabajar con un grupo de ONGs participantes de la Región Metropolitana y sus profesionales de contraparte en el FOSIS. Para facilitar la experimentación, el marco de referencia de la *comunidad* permitía flexibilizar de común acuerdo algunos de los criterios de trabajo actuales. En la segunda sesión, sin embargo, surgió una dificultad no prevista: Algunos miembros de ONGs comentaron que las bases del Programa los forzaban a elegir los lugares

más fáciles para trabajar, para tener éxito en los escasos 6 meses disponibles para el proyecto; en otros términos, esas bases los conducían a trabajar con los menos pobres. A la sesión siguiente, que fue la última, no llegó ningún supervisor de proyectos del FOSIS, porque los temas planteados excedían su ámbito de atribuciones. Al evaluar esta experiencia, el FOSIS y el IDI acordaron suspender el trabajo de esta comunidad hasta que se puedan generar condiciones más adecuadas.

Las principales conclusiones relacionadas específicamente con el FOSIS que se pueden obtener de esta experiencia son:

- La calidad y el impacto de los Programas del FOSIS podría mejorar en forma considerable si se invitara a participar en su diseño a ONGs representativas de quienes los van a poner en práctica.
- No hay conflicto sino complementariedad entre el Marco Lógico y el Desarrollo Innovativo.
- La experimentación sobre formas de aplicar nuevas herramientas metodológicas en Programas del FOSIS debería diseñarse al momento de hacer un llamado a licitación y no con la participación de proyectos que ya estén operando.
- El Desarrollo Innovativo puede realizar contribuciones para la generación de programas y políticas del FOSIS, y no sólo para la gestión de proyectos. Algunos campos identificados son el diseño participativo de los programas, la búsqueda sistemática de *potencialidades* territoriales de desarrollo social y superación de la pobreza, y la sistematización y transferencia de experiencias valiosas.
- El FOSIS debería acelerar la conexión directa a Internet de todos sus profesionales a lo largo del país, como ya lo han hecho numerosos servicios públicos. Esto mejoraría considerablemente la eficiencia y la actualización de su trabajo y le permitiría

acceder a información, capacitación, metodologías y servicios nuevos.

4. Aprendiendo en la salud: Vida saludable en San Joaquín

La experiencia desarrollada en este campo tuvo su inicio en un *taller de potencialidades* para ejecutivos y profesionales de promoción de la salud, que fue organizado con el apoyo de la Unidad de Promoción de la Salud del Ministerio de Salud. Participaron aquí las ejecutivas superiores de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de San Joaquín, y con ellas se acordó dar un paso más allá del taller inicial, y utilizar el espacio creado y el modelo para profundizar en el tema de la promoción de la salud.

Para estos efectos se organizó en conjunto un taller para desarrollar el *mapa de acción* de la "Construcción de Estilos de Vida Saludable en San Joaquín". Este taller es el primer paso de un proceso que la Corporación tiene intención de realizar para generar en forma participativa un plan comunal de promoción de la salud.

El *mapa de acción* producido por este taller figura en la página que sigue. Se trata de una visión de futuro de la comuna de San Joaquín, que describe todo lo que se debería hacer en forma permanente en esta materia. Este *mapa* muestra dos cosas: todo lo que se hace en la actualidad en cierto ámbito concreto (o *sistema social*) y todo lo que además se podría estar haciendo. Sus componentes se llaman *líneas de acción*, y a su vez están formadas por *líneas de acción*; ellas comprenden actores, actividades y objetivos que manifiestan cierta estabilidad en el tiempo. No son "sectores" separados sino actividades paralelas con fuertes interdependencias.

El *mapa de acción* ayuda a comprender y a gestionar sistemas sociales *complejos*. Es la descripción completa de un ámbito de acción muy complejo, y sólo requiere una carilla. Difiere de las descripciones habituales, que son físicas (cartografía, inventarios), económicas (presupuestos, estadísticas) o analógicas (organigramas), y las complementa. Más aún,

no es un listado arbitrario de acciones sino una expresión de consenso de los actores sociales que han participado en su formulación.

Examinaremos a continuación qué dice este *mapa de acción*:

- La construcción de vida saludable en San Joaquín requiere esfuerzos en nueve *líneas de acción* paralelas, que son las que están en negrita en el *mapa*. El esfuerzo en cada una está claramente indicado a través de sus *líneas de acción específicas*.
- De estas nueve *líneas de acción* sólo tres pueden considerarse establecidas y con producción de resultados en la actualidad. Son la (A) "Prestación de servicios a la comunidad", (G) "Gestión de barrios y territorio" y (H) "Generación de calidad ambiental y sanitaria". En cada una de ellas quedan varias *líneas* específicas por poner en marcha, como por ejemplo (A-6) "Promover el acceso eficaz y satisfactorio a la justicia", (G-4) "Programas locales y comunal de seguridad ciudadana" o (H-3) "Sistema comunal de reciclaje".
- Al nivel de las *líneas específicas* hay sólo 20 establecidas, de un total de 61 que tiene el *mapa* completo. Esto ofrece una aproximación a comprender la magnitud de esta tarea.

Mapa de acción:

Construcción de estilos de vida saludable en San Joaquín

MAYÚSCULA: Línea de acción establecida y con impacto; Minúscula: Línea de acción no establecida Versión 1 - 19 mayo 1999

A PRESTACIÓN DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD A-1 Asegurar servicios públicos eficaces y satisfactorios A-2 ESTRATEGIAS DE COORDINACIÓN PERMANENTE ENTRE AGENTES SOCIALES A-3 DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA INNOVACIÓN PARTICIPATIVA DE AGENTES SOCIALES A-4 Asegurar locomoción colectiva eficaz y satisfactoria A-5 POTENCIAR EL USO DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO FÍSICO – DEPORTIVO A-6 Promover el acceso eficaz y satisfactorio a la justicia A-7 ASEGURAR SERVICIOS DE SALUD EFICACES Y SATISFACTORIOS A-8 Promover el cumplimiento de las normas y derechos laborales A-9 DISCRIMINACIÓN POSITIVA PARA PERSONAS Y GRUPOS VULNERABLES A-10 Discriminación positiva para personas y grupos con diferencias	B Desarrollo del protagonismo social B-1 IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES DE PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS SOCIALES B-2 PROMOVER ORGANIZACIÓN COMUNITARIA EN TORNO A INTERESES COMUNES B-3 POTENCIAR AUTONOMÍA Y DESARROLLO DE ORGANIZACIONES SOCIALES B-4 Desarrollo de habilidades para la innovación en los dirigentes sociales B-5 Integración social del adulto mayor B-6 Campañas solidarias orientadas a la solución de problemas cotidianos B-7 Apropiación y ocupación de espacios públicos B-8 Evaluación ciudadana participativa de la construcción de estilos de vida saludable	C Favorecer el desarrollo personal y de habilidades sociales C-1 Desarrollo de habilidades para la innovación en las personas C-2 Búsqueda participativa de mecanismos de encuentro de calidad en distintos espacios C-3 Favorecer la expresión de la afectividad y la emocionalidad C-4 Desarrollo integral de la sexualidad C-5 Promover la actividad corporal C-6 ACTIVIDAD FÍSICA COMPARTIDA ENTRE GRUPOS DE PARES C-7 Promover formas participativas de resolución de conflictos	D Educación para la vida saludable D-1 Instancias educacionales atractivas y eficaces D-2 Educación para la responsabilidad ambiental D-3 Promoción de la alimentación saludable D-4 Promoción de vivienda saludable D-5 PROMOVER Y HACER ACCESIBLE LA ACTIVIDAD FÍSICA-DEPORTIVA D-6 INCORPORAR CONTENIDOS DE VIDA SALUDABLE A LOS PROYECTOS EDUCATIVOS Y CURRÍCULUM D-7 Estrategia comunal para prevenir la deserción escolar D-8 Escuelas de vida saludable para las familias	E Generación de empleo productivo E-1 Identificación de potencialidades de generación de empleo productivo E-2 Identificación de potencialidades de participación laboral para jóvenes y mujeres E-3 Promover el trabajo independiente E-4 Estrategia de favorecer empleo a habitantes de la comuna en servicios comunales E-5 Estrategia de favorecer empleo a habitantes de la comuna en empresas de la comuna	F Valoración de la identidad local y la cultura F-1 Rescatar la historia de la comuna para valorar su identidad F-2 Promover el aprendizaje desde los conflictos históricos de la comuna F-3 Incorporar contenidos locales en el currículum escolar F-4 Proyectos de rescate de identidad de barrios y poblaciones F-5 Identificar y potenciar expresiones comunitarias saludables F-6 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL ARTE LOCAL	G GESTIÓN DE BARRIOS Y TERRITORIO G-1 DESARROLLO Y MANTENCIÓN DE ESPACIOS PÚBLICOS G-2 DESARROLLO Y MANTENCIÓN DE ESPACIOS VERDES G-3 INCENTIVAR ACCIONES DE RECREACIÓN COMUNITARIA G-4 Programas locales y comunal de seguridad ciudadana G-5 Programas locales y comunal de seguridad de tránsito G-6 Promoción de centros comerciales y servicios	H GENERACIÓN DE CALIDAD AMBIENTAL Y SANITARIA H-1 PROGRAMA COMUNAL DE SANEAMIENTO AMBIENTAL H-2 PROGRAMA COMUNAL DE SANEAMIENTO BÁSICO H-3 Sistema comunal de reciclaje H-4 IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES SANITARIAS Y AMBIENTALES DE LAS EMPRESAS H-5 Promoción de entornos laborales saludables	I Comunicación entre comunidad y agentes sociales I-1 Red comunicacional permanente entre agentes sociales y comunidad I-2 Comunicación eficaz de disponibilidad de servicios sociales I-3 Difundir expresión local de derechos y deberes ciudadanos I-4 Programa comunal de difusión de normas sanitarias y ambientales I-5 Difundir experiencias de redes de seguridad ciudadana I-6 Compartir y comunicar experiencias colectivas de vida saludable
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mapa de acción desarrollado por profesionales del ámbito social y productivo de la Comuna, en un Taller realizado los días 14 y 15 de mayo de 1999. Revisado el día 19 de mayo de 1999. El Taller fue conducido por el Instituto Desarrollo Innovativo, en su proyecto Espacio de Trabajo Participativo para la Superación de la Pobreza. El mapa de acción es un instrumento del modelo Desarrollo Innovativo para la descripción participativa de sistemas sociales complejos.

En este *mapa* todas las líneas de acción son importantes, porque unas dependen de otras y todas se refuerzan mutuamente. La formulación del plan de desarrollo de la vida saludable en la comuna no consistirá simplemente en asignar “prioridades” a las *líneas* no establecidas para comenzar a construirlas. En este modelo la participación va mucho más allá, hacia la identificación participativa de las acciones concretas que se pueden realizar en cada línea (sus *potencialidades*) y luego el diseño participativo de esas acciones.

Desde el punto de vista del proyecto en su conjunto, las principales conclusiones obtenidas en esta experiencia son:

- La herramienta *mapa de acción* ha servido para generar de modo participativo una visión integrada y de futuro para la “vida saludable en San Joaquín”, un campo de desarrollo social que es central para su población y su ciudadanía. Esta visión puede dar fundamento a diversas políticas sociales en la comuna.
- Como paso siguiente es necesario validar y enriquecer el *mapa* con el aporte de las organizaciones sociales de la comuna, ya que esta versión inicial fue generada sólo por profesionales del desarrollo social.
- Después de ello será posible continuar con los pasos metodológicos siguientes para la formulación participativa del plan comunal de promoción de la salud, que son la *identificación de potencialidades* y el *diseño para la acción*. Este plan puede formularse incorporando al proceso la formación metodológica de sus participantes, para asegurar su continuidad y autonomía.
- Con algunas adaptaciones, hechas igualmente de modo participativo, este *mapa* puede servir de base para el trabajo en otras comunas de características socio-económicas similares a las de San Joaquín, y para el trabajo en este tema a otras escalas, como la regional o la nacional.

- Es posible concebir un programa de trabajo y cooperación especial, entre personas e instituciones activas en la promoción de la salud y temas afines, que tome como punto de partida esta experiencia. Uno de sus componentes sería un Espacio de Trabajo Participativo más focalizado en Internet, como se propone en el Capítulo VI.

5. Aprendiendo con ONGs de desarrollo social

Uno de los principales procesos de aprendizaje que vivimos en este proyecto fue la interacción directa con varias ONGs activas en el campo de desarrollo social, en torno a temas centrales para su trabajo y su vida institucional: la contribución que hacen al desarrollo social, sus metodologías y modelos de acción, la relación con las políticas sociales del estado, el carácter de instituciones sin fines de lucro, la modalidad de trabajo vía proyectos, el financiamiento y la supervivencia, etc. Fue una interacción que ocurrió principalmente en tres de las *comunidades de aprendizaje* presentadas en el capítulo anterior, “Jóvenes en riesgo social”, “Capacidad emprendedora” y “Rol de las organizaciones sin fines de lucro en el desarrollo social”; ellas se crearon en enero de 1999, en un *taller de potencialidades* para ONGs que reciben apoyo de Fundación Andes, y trabajaron durante marzo y abril siguientes.

Algunas de las percepciones y observaciones más impactantes sobre la realidad de las ONGs de desarrollo social que recogimos de estas conversaciones, y que presentamos sin ánimo de sistematizar ni comentar, son las siguientes:

- “La carrera por los proyectos nos hace perder posibilidades de pensar.”
- “Si el Gobierno entendiera lo que somos y aportamos, buscaría cómo apoyarnos y mejorar todo esto.”
- “Nuestras instituciones son evaluadas más que todo por gestión económica, no por gestión social; por ejemplo, Chile Barrio pretende construir lo más posible.”

- “Por detrás de estas evaluaciones hay una desconfianza respecto a lo que somos capaces de realizar.”
- “Nos dicen ‘socios’ pero somos sólo ejecutores, que competimos cada vez más.” “No somos ‘socios’ del estado sino empleados de bajo nivel.”
- “Vivimos de este trabajo sin capacidad alguna de generar excedentes.”
- “Gran parte de la culpa la tenemos nosotros; aquí hay problemas de metodología. Le damos valor intrínseco a las cosas que hacemos. Por el solo hecho de estar ahí, suponemos que valen. Nos falta sistematizar el conocimiento y el acceso a él, y en esto pueden ser útiles los *triciclos* e Internet.”
- “No hay una visión de que somos profesionales y hacemos trabajo profesional. Nos falta posicionar esto.”
- “Nos falta presentar lo cuantitativo, que es nuestro aporte, y asegurar que se valide. Pero, ¿cómo evaluar?” “No sabemos mostrar lo que hacemos, por ejemplo, lo bien que les hacen nuestros proyectos a los abuelitos.” “Sólo se realizan mediciones en términos de inserción laboral. Pero hay muchos otros indicadores que se podrían utilizar.” “Lo que no tenemos es indicadores de desarrollo social.”
- “¿Qué pasa con la gente que se va al estado desde las ONG? ¿Hay un lavado de cerebro al otro lado?” “Pasan a un medio en que rigen otros criterios de evaluación.” “Tuvimos uno... que se fue

al FOSIS y allá nos rechazó todo; ... nosotros ya no trabajamos con el FOSIS.”

- “Un problema central es que tengamos voz. Esta metodología la encuentro interesante como afirmadora de la voz. Convoca. Si nos constituimos como una voz más validada podemos reclamar otros mecanismos de evaluación.”
- “¿Quiénes somos nosotros para hacer una propuesta?” “¿Quiénes somos? Hay que ser riguroso en cuanto a cuáles apuntan a la superación de la pobreza y cuáles no. Aquí hay un asunto de identidad.”
- “Yo partiría bien humilde. No una nueva moda, el *triciclo*. Claro que lo que nos mueve es la superación de la pobreza. Estoy clara que no vamos a perder el tiempo.”

La principal tarea que realizaron las *comunidades de aprendizaje* fue identificar potencialidades concretas en el ámbito específico de cada una. El listado de ellas se encuentra en el Anexo 4. Para algunas se prepararon además los correspondientes *triciclos*.

Las conclusiones que obtuvimos del trabajo con estas ONGs están recogidas de algún modo a lo largo de todo el informe. Su síntesis e interpretación para la escala de las políticas sociales es lo que figura en el capítulo que sigue.

IV **CONCLUSION CENTRAL: LA CREATIVIDAD CIUDADANA AHOGADA**

En un capítulo anterior presentamos la secuencia de preguntas que nos fuimos planteando a medida que avanzaba el trabajo de este proyecto. Las tres preguntas centrales a las que llegamos eran las siguientes:

- ¿Por qué el conocimiento tan valioso se queda tan difundir?
- ¿Por qué las ONGs esconden sus ideas principales?
- ¿Por qué este abismo de desconfianza?

En este capítulo presentaremos el esbozo de una respuesta que hemos formulado a la altura actual de nuestro trabajo. Cabe señalar que no pretendemos realizar un examen integral de las políticas sociales de Chile, ni tenemos conocimiento suficiente del tema para acometer esa tarea. Sólo estamos abordando un tema específico: la capacidad de innovar en las políticas y programas a los que hemos tenido acceso, a través de las personas e instituciones que han colaborado con este esfuerzo participativo.

Pero este tema específico no es cualquiera, a nuestro modo de ver, sino el tema central del proceso de desarrollo en cualquier campo. Por esta razón, comenzaremos el capítulo con una breve discusión conceptual sobre innovación y participación, para poder abordar el tema con cierto rigor. Luego pasaremos a examinar algunos datos de la realidad que se está viviendo en Chile y a proponer nuestra interpretación de ellos.

1. **Un marco de referencia (a): Innovación para el desarrollo**¹²

¹² Esta sección (salvo el último párrafo) proviene de una contribución del IDI al foro por Internet del Banco Mundial sobre el "Comprehensive Development Framework", realizado en mayo y junio de 1999. Responde a una pregunta sobre las capacidades que deberían fortalecerse para generar desarrollo.

A través de varios años de trabajo hemos llegado a una hipótesis que parece tener una fuerte capacidad explicativa y que ha funcionado bien en la práctica, como fundamento para acciones de desarrollo. Ella es que *la capacidad clave para el desarrollo es la capacidad de innovar*. A nuestro modo de ver, la distinción más importante entre sociedades desarrolladas y sociedades subdesarrolladas se refiere a sus capacidades relativas para innovar. Las desarrolladas innovan en forma permanente. Las subdesarrolladas encuentran extremadamente difícil innovar y continúan haciendo lo mismo año tras año, en la mayoría de las áreas o en todas ellas.

Creemos que esta distinción es más profunda que las habituales, que se basan en el PGB per cápita o en indicadores económicos similares. Ella se basa en un rasgo cultural. Tener el deseo y la capacidad de innovar es algo que pertenece a la cultura, puesto que tiene que ver con valores, orientaciones temporales, disposiciones al cambio, etc. La innovatividad no es un rasgo occidental sino uno que puede ser adquirido por cualquier sociedad, manteniendo sus rasgos culturales más fundamentales. Alemania y Corea son hoy día sociedades altamente innovativas y sus pueblos siguen siendo culturalmente alemanes y coreanos. Las sociedades de América Latina, por el contrario, todavía no han llegado a ser innovativas.

No sólo las sociedades pueden o no ser innovativas. También las empresas, universidades, escuelas, gobiernos urbanos, sistemas educacionales o cualquier otro sistema social. Por la misma razón, ellos pueden igualmente ser desarrollados o subdesarrollados.

Lo opuesto a la innovación es la adaptación. Aquellos que no innovan simplemente siguen, pero no conducen. La adaptación es cambio

reactivo, y su propósito es seguir siendo el mismo, o seguir trabajando, o sobrevivir, en un entorno en el cual otros están innovando. La innovación, por el contrario, es cambio activo y deliberado.

La innovación no se produce sola ni por actos administrativos. Ella requiere personas e instituciones que se atrevan a generar visiones de futuro nuevas y movilizadoras para su campo de acción concreto, y que se jueguen por llevarlas a la práctica, por lo general luchando contra los mecanismos establecidos. Sólo hay innovación cuando hay innovadores actuando con toda su energía, ya sean individuales o institucionales.

La capacidad de innovar se puede adquirir, por parte de personas e instituciones, y ello es de hecho lo que ocurre en las sociedades innovativas a través de la socialización en su cultura. En sociedades como las nuestras también se puede, si se aplican métodos adecuados y motivadores para facilitar su aprendizaje.

Por desgracia, la capacidad de innovar también se puede ahogar en una sociedad, como pensamos que está ocurriendo en Chile para el caso del desarrollo social.

2. Un marco de referencia (b): Innovación ciudadana en el ámbito público

La innovación es posible y es necesaria en los tres "sectores" que componen la sociedad actual: el estado, la empresa y el mundo ciudadano no lucrativo o "tercer sector". Chile tuvo durante gran parte de este siglo un estado que descolló por su capacidad de innovar en materias sociales y ejerció liderazgo en toda América Latina. Durante el período militar el país generó un espacio de organizaciones ciudadanas que manifestó también alta capacidad de innovar en estas materias. El sector privado en este campo no ha innovado ni cabe esperar que innove por su baja rentabilidad económica; sólo administra fondos creados por el estado y los destina a los usos específicos que le manda la legislación. Para el desarrollo social, por lo

tanto, los actores fundamentales son los del estado y de la sociedad civil.

Hay una paradoja en la situación actual de la innovación social en Chile. El estado ha creado y administra numerosos fondos sociales concursables, para los temas más diversos, que financian proyectos presentados y ejecutados por organizaciones del tercer sector, entidades municipales o firmas consultoras. Los fondos intentan fomentar la capacidad de innovar, al realizar sus concursos de modo competitivo. No obstante, no cabe duda que Chile enfrenta hoy una parálisis de innovación social en los dos sectores que la deberían estar impulsando con fuerza, el estatal y el ciudadano.

El ámbito de lo público presenta una característica especial que es crítica para esta discusión: es extremadamente complejo. Está compuesto por vastas cadenas de servicios, que deben ser prestados en forma coordinada por numerosas instituciones diferentes, provenientes de los tres sectores de la sociedad. Piénsese por ejemplo en todo lo que se requiere para lograr determinados estándares de salud, educación o vivienda social. Innovar en este ámbito no consiste simplemente en crear un producto nuevo y ponerlo en el mercado. Consiste en crear condiciones para que numerosos actores sociales tengan una visión de futuro común para el tema público en cuestión, diseñen los servicios para operar articuladamente y los pongan en práctica con eficacia, coordinación y capacidad de aprendizaje.

¿Cómo se puede llegar a innovar en los tiempos actuales, en la práctica, en el ámbito público? Sólo existe una respuesta: Mediante la participación de todos los actores relevantes en el diseño de las políticas públicas y en su implementación. Sólo la participación bien estructurada de quienes comprenden todos los aspectos de una situación tiene la capacidad de dar cuenta plenamente de su complejidad y hacerla manejable; cualquier otro método carecerá de eficacia, además de ser mucho más lento. De más está decir, a partir de esto, que para el

diseño de las políticas sociales es indispensable la participación de las ONGs del ámbito social, ya que son ellas quienes mejor conocen, en forma seria y profesional, las realidades de la pobreza.

3. El mundo al revés: Empresas que cooperan y ONGs que compiten

Nos parece ilustrativo comparar las políticas sociales que venimos examinando en este documento con otras políticas están vigentes hoy día en Chile, ya que aparecen contrastes sorprendentes. Existe en Chile una política pública en la cual el estado se propone estimular la capacidad de innovar de los principales actores, promueve con éxito su asociatividad, opera mediante instrumentos genéricos en lugar de diseños detallados creados por sus funcionarios, y canaliza sus recursos a través de entidades sin fines de lucro. Es la política de fomento de la pequeña y mediana empresa (PYME), que ha generado y conduce la CORFO. Uno de sus logros es contar actualmente, sólo en la Región Metropolitana, con alrededor de 100 "Programas de Fomento" o "Profos", que están impulsando activamente la competitividad internacional de estas empresas. Cada Profo es un grupo de empresas del mismo rubro, en un número promedio de 7, que cooperan activamente para lograr los objetivos comunes.

No pretendemos afirmar que la políticas sociales deban imitar a las políticas de la PYME, porque son realidades distintas. Tampoco estamos haciendo juicios sobre los logros que esta política pueda tener en materia de innovación, que no hemos evaluado. Simplemente queremos destacar que ella responde a conceptos de gestión actualizados. Es bien sabido en el ámbito de la calidad, por ejemplo, que la cooperación es considerablemente más eficaz que la competencia para generar innovación y desarrollo. Las grandes empresas no hacen competir a sus proveedores pequeños todos los años por sus contratos. Muy por el contrario, se preocupan de asegurarles estabilidad para el largo plazo porque les

interesa que puedan seguir innovando continuamente y que se desarrollen, porque ello va en beneficio de todos.

4. ¿Qué está paralizando la innovación social y ahogando a las ONGs?

Los elementos que hemos examinado en las secciones anteriores nos permiten proponer finalmente una respuesta a nuestra pregunta. Nos parece que lo que paraliza la innovación social y ahoga a las ONGs es un conjunto de características de las políticas sociales vigentes en Chile que viola todas y cada una de las pautas de buena gestión de las políticas públicas, para la altura del año 2000, que hemos revisado. Sintetizando, las más significativas son:

- Los proyectos anuales o de aún menos tiempo, que tienen dos consecuencias graves: (a) impiden la realización de intervenciones que tengan la profundidad suficiente para generar innovaciones efectivas en la realidad social y (b) impiden el desarrollo institucional de las ONGs, que pueden generar grandes innovaciones sociales o contribuir a generarlas, y las fuerzan a un estilo de gestión de supervivencia.
- La falta de participación ciudadana en la orientación global, el diseño específico y la operación de las políticas sociales y sus programas específicos. Esto los limita al grado de conocimiento de la realidad y a la capacidad de imaginación que posean sus autores en el estado, y los hace incapaces de abarcar toda la complejidad y la riqueza de su ámbito de competencia.
- Las bases de concursos extremadamente detalladas, que coartan la capacidad de innovar y convierten a las ONGs en meros ejecutores de las ideas generadas en las instituciones estatales. De hecho, el término "ejecutor" es precisamente el que usan para designar a las ONGs que participan en sus programas.
- El papel de controladores burocráticos del cumplimiento de los programas de trabajo que se asigna a los profesionales de los

fondos y programas del estado, que los aleja de las tareas creativas y les da una tarea que fácilmente los enfrenta a las ONG en lugar de asociarlos en un emprendimiento común. Por las mismas razones de supervivencia las ONGs suelen evitar el enfrentamiento directo y guardarse sus frustraciones.

- El mecanismo de competencia para asignar los proyectos, que fuerza a las ONG a ocultar y no compartir su conocimiento, por las mismas razones de supervivencia ya señaladas. No se las puede acusar de poco comprometidas por tomar esta actitud, puesto que es una reacción a una imposición del estado. Cuando eran financiadas principalmente

por la cooperación internacional, con mayor comprensión de los temas aquí discutidos y sin este tipo de licitaciones, compartían sus conocimientos con mucho mayor apertura.

En conclusión, y sin entrar a los contenidos de las políticas sociales, hay una modalidad de gestión de ellas que es gravemente atentatoria contra la innovación y el desarrollo, y por lo tanto contra su efectividad para la superación de la pobreza. Las políticas sociales se están diseñando y manejando en Chile con conceptos y herramientas de gestión que estaban obsoletos hace ya unos 20 años. Los pobres tienen derecho a algo mejor que esto.

V UNA PROPUESTA ALTERNATIVA: EL BANCO DE MODELOS DE ACCIÓN

La propuesta que presentamos a continuación no intenta dar respuesta a todas las deficiencias señaladas en el capítulo anterior. Ello requeriría abordar el rediseño global del conjunto de las políticas sociales. Es una propuesta que se concentra en el último tema, el de la competencia y la cooperación, aunque tiene efectos sobre varios otros.

Su presentación será muy esquemática, intentando sólo dar a conocer la noción básica.

Nombre: Banco de Modelos de Acción para el Desarrollo Social

Naturaleza del Banco: Un instrumento de acción generado por acuerdo entre ONGs y entidades de financiamiento del desarrollo social, diseñado técnicamente con un proceso participativo, y operado por una institución sin fines de lucro calificada.

Objetivo del Banco: Promover la calidad de las intervenciones de desarrollo social y estimular la innovación en esta materia, mediante un instrumento que: (a) identifique con precisión los modelos de acción que estén o puedan estar en uso, (b) proteja la propiedad intelectual de sus autores y haga posible su remuneración por este concepto, (c) asegure que sean valorados por las entidades que financian el desarrollo social, otorgando puntajes especiales a quienes usen los modelos registrados y (d) facilite su difusión a los profesionales e instituciones que estén en condiciones de utilizarlos adecuadamente.

Modelo de acción: Una modalidad concreta de intervención en un campo específico del desarrollo social, en la cual hay: (a) una organización que la ha desarrollado o la ha adaptado y es titular de derechos para su uso cuando proceda; (b) están plenamente especificados el marco conceptual, los objetivos y los medios para alcanzarlos;

diagnósticos, estudios de base, formación de personas, diseños, manuales, *know-how*, etc., (c) existen experiencias exitosas, con impacto positivo validado externamente, que están documentadas y se pueden mostrar, (d) existe capacidad institucional para transferir los conocimientos y el *know-how* a otros que lo quieran aplicar.

Miembros del Banco y Directorio: Serán miembros un conjunto de ONGs y otras entidades de desarrollo social sin fines de lucro y un conjunto de fondos, fundaciones y otros organismos de financiamiento del desarrollo social, tanto estatales como privados. Las instituciones de financiamiento se comprometerán a aplicar el procedimiento de puntajes del Banco en sus concursos y licitaciones de proyectos. Un grupo representativo de ellos constituirá el Directorio, que supervisará las operaciones del Banco.

Procedimiento de admisión de modelos: El Banco establecerá un procedimiento riguroso para la sistematización de los modelos de acción y la demostración del cumplimiento de los requisitos establecidos, con el fin de ser admitidos y generar titularidad de los modelos.

Procedimiento de autorización del uso de modelos: Las ONG titulares de los modelos de acción registrados en el Banco serán las únicas que podrán autorizar su uso por terceros. Tal autorización será realizada mediante un contrato especial que seguirá un formato estandarizado por el Banco.

Puntaje por uso de modelos registrados en el Banco: Las postulaciones a proyectos que incluyan un contrato firmado con el titular de un modelo de acción registrado en el Banco tendrán un puntaje significativo por este concepto.

Gestión del Banco: El Banco será diseñado por una entidad que tenga competencias metodológicas para desarrollar esta propuesta, en interacción con un grupo de ONGs y un

grupo de fondos y fundaciones de desarrollo social. Posteriormente será gestionado por una organización sin fines de lucro, de acuerdo a lo que se estipule en su diseño.

VI CONCLUSIONES SOBRE ESPACIOS EN INTERNET Y CAPACITACIÓN

Las conclusiones que siguen¹³ se refieren a las modalidades nuevas que será necesario emplear para los dos tipos de herramientas de Desarrollo Innovativo que en este proyecto se intentó utilizar en forma combinada, las de trabajo participativo en Internet y las de capacitación. La experiencia con el Espacio de Trabajo Participativo (ETP) del Adulto Mayor ha sido decisiva en esta materia. Quedará claro a continuación cuáles fueron las condiciones que condujeran a que esta combinación no tuviera éxito en la primera fase de este proyecto, y cuáles son las que se deberán buscar en aplicaciones futuras.

Por otra parte, diversos participantes en el Seminario de Evaluación hicieron presente su interés en seguir adelante con la capacitación metodológica en Desarrollo Innovativo, independiente de Internet, pese a las condiciones que la dificultaron en este proyecto y que hemos señalado en los Capítulos II y III. En la última sección del capítulo nos hacemos cargo de este tema, indicando las condiciones que deberán cumplir nuestros esfuerzos de capacitación en el futuro.

1. La herramienta para Internet Espacio de Trabajo Participativo (ETP)

El *Espacio de Trabajo Participativo* (ETP) es el primer fruto maduro de un esfuerzo para generar herramientas de participación a través de Internet, en que ha estado empeñado el Instituto Desarrollo Innovativo desde comienzos de 1997 (y para el que inició la búsqueda de recursos varios años antes). Es ya un producto plenamente operacional y probado, con la experiencia en el campo del

Adulto Mayor que se relata en el Capítulo VIII. Sus antecedentes son muy anteriores, ya que se remontan a una idea y una experiencia de participación que se realizó en el tema ambiental entre 1983 y 1985, bastante antes de la Internet. El principal apoyo dirigido específicamente a desarrollar estas herramientas ha provenido de un grant del International Development Research Centre (IDRC) de Canadá. Es un apoyo que se ha complementado con el presente proyecto, para generar las condiciones que hicieron posible desarrollar en la práctica en primer ETP.

a) Naturaleza del ETP

En términos genéricos, el *Espacio de Trabajo Participativo* (ETP) es un sistema de trabajo y colaboración a distancia entre personas e instituciones, a través de Internet, que opera mediante un sitio web especializado y posee las siguientes características principales:

- Puede establecerse en cualquier campo de interés común de personas e instituciones
- Lo integran participantes activos en lugar de meros usuarios de Internet
- Hay generación automática del contenido, por los propios participantes que envían mensajes a todos los demás participantes
- Tiene organizados los temas generales de interés
- Los participantes se dan a conocer mediante sus propias páginas de presentación
- Los participantes son responsables de los mensajes que publican
- Hay publicación libre, sin moderadores ni censuras
- Se pueden establecer grupos de interés o comunidades

¹³ Este capítulo fue reescrito por completo después de las experiencias relatadas en los dos capítulos que siguen, el seminario de evaluación final del proyecto y la puesta en marcha del primer Espacio de Trabajo Participativo (ETP) en Internet, para tres redes activas en el campo del Adulto Mayor.

- Se pueden clasificar los mensajes de acuerdo a los intereses de sus participantes: proyectos, documentos, capacitación, reuniones, noticias, opiniones, etc.
- Se pueden organizar eventos especiales: seminarios, foros, etc.
- Hay mantención simultánea de múltiples conversaciones paralelas
- Se puede realizar capacitación a distancia
- Hay registro estadístico de todo el uso del Espacio por sus participantes

Todo ETP posee tres componentes principales: sus *participantes*, las *instituciones* a que ellos pertenecen y los *mensajes* mediante los cuales ellos se comunican. La dinámica central del ETP consiste en la alimentación por los propios participantes. El ETP genera condiciones para que los participantes se comuniquen diariamente con los demás por este medio y afiancen a través de él su pertenencia a alguna comunidad natural de trabajo. En un ETP en plena operación, cada usuario debería revisar diariamente las decenas de mensajes que los demás participantes estarían enviando. De este modo tendría plena conciencia sobre la vida de su comunidad y participaría activamente en ella a distancia, en forma práctica y simple. La plataforma ETP dispone de un conjunto de componentes y características técnicas que hacen posible el funcionamiento de este proceso: mapa temático, contenidos tipo, herramientas de búsqueda, comunidades, ventana de actualización diaria ("Gaceta"), etc.

b) Gestión del ETP

Cada ETP funciona bajo la responsabilidad de su propio Consejo Directivo, que es creado por entidades con representatividad en el campo de interés común de sus participantes, a través de un Convenio celebrado entre esas entidades y el IDI. El ETP opera en un servidor de Internet en el cual están incorporados todos los programas computacionales necesarios para su operación y quedan

archivados todos los documentos y materiales publicados por sus participantes. El ETP presenta la imagen corporativa que decide otorgarle su Consejo Directivo, a través de nombres, colores, logos y elementos similares. Se accede al ETP desde los sitios web que el Consejo Directivo decida, a través de enlaces (*links*) que son establecidos para estos efectos.

Sólo pueden acceder a un ETP sus *participantes*, que son aquellas personas que sean autorizadas para hacerlo por el Consejo Directivo a través del mecanismo de gestión que se presenta a continuación. Al ser incorporado al ETP cada participante recibe una contraseña personal, que puede cambiar a voluntad.

El Consejo Directivo del ETP establece sus políticas superiores, velando porque todos sus participantes tengan acceso equitativo a este espacio de trabajo y comunicación. En particular, le corresponde al Consejo Directivo establecer las siguientes políticas y decisiones superiores:

- Modificaciones de la estructura temática del ETP.
- Criterios de incorporación o exclusión de personas e instituciones.
- Establecimiento de comunidades en el ETP.
- Estímulo del uso del ETP por sus participantes, particularmente al inicio, incluyendo foros, seminarios, campañas y actividades similares.
- Seguimiento y evaluación del desarrollo y el uso del ETP por sus participantes.
- Financiamiento del ETP, para cubrir los gastos de apertura y puesta en marcha, operación técnica y administración.
- Definiciones de imagen corporativa del ETP.

El ETP tiene un Administrador, quien asume por encargo del Consejo Directivo su dirección operativa. Sus tareas principales, para las que dispone de herramientas especiales, son:

Ingresar y eliminar participantes e instituciones, eliminar mensajes, dar soporte técnico a los participantes, crear comunidades organizar foros y seminarios, estimular el uso del ETP por sus participantes y hacer seguimiento estadístico de las actividades del ETP.

c) Apertura y operación de un ETP

Un ETP se pone en operación a través de un *proceso de apertura y puesta en marcha* que comprende actividades realizadas directamente por el IDI y actividades realizadas con su apoyo metodológico. Tales actividades son:

- Configuración substantiva del ETP.
- Programación funcional del sitio web del ETP.
- Incorporación inicial de participantes e instituciones.
- Estímulo inicial a la publicación de mensajes.
- Capacitación del equipo del Administrador.

El IDI presta el servicio denominado *Servicio ETP*, que comprende (a) el uso de todas las herramientas de trabajo antes mencionadas, (b) el almacenamiento de la base de datos que se genere a lo largo de la operación del ETP, (c) el soporte técnico normal, para efectos de corrección de errores, asesoría en administración e incorporación de adiciones menores al sitio (ej. cambio de logo), (d) la garantía de correcto funcionamiento del sistema y (e) la información permanente al Consejo Directivo sobre los avances que se efectúen en la constitución de ETPs en otros campos y sobre las nuevas herramientas que se desarrollen para los ETP.

2. Requisitos para establecer un ETP: Un aprendizaje en marcha¹⁴

¹⁴ El tema de esta sección va más allá del requisito obvio del acceso a Internet, o las perspectivas de lograrlo próximamente. La aceleración del uso de

Cuando este proyecto experimental ya había concluido nos fue posible intuir que tal vez existe una condición necesaria para establecer un ETP, y que ella no se cumplía en las hipótesis de diseño inicial del proyecto ni tampoco en algunas hipótesis intermedias de trabajo. Su falta de cumplimiento sería una razón básica para que el esquema de capacitación propuesto no funcionara. Para mostrar con claridad nuestra conclusión actual en esta materia, lograda después de abrir el ETP del Adulto Mayor, presentaremos primero las conclusiones que teníamos al término de las actividades de capacitación.

a) Las conclusiones iniciales

Nuestras conclusiones iniciales, incluidas en el borrador de informe final que se presentó al Seminario de Evaluación y Cierre, fueron las siguientes

- **Crear espacios participativos más focalizados; no “pobreza”:** Los Espacios de Trabajo Participativo (ETP) en Internet deben tener una característica esencial que el que aquí intentamos no cumplía: estar definidos en un ámbito bien focalizado, en que las personas se puedan sentir identificadas. El nombre “superación de la pobreza” es demasiado amplio; sólo algunos altos personeros del estado podrían decir que están trabajando en forma cotidiana en este tema. Los siguientes temas en que trabajó este proyecto dan lugar a ETP mejor definidos, quedando pendiente la búsqueda de buenos nombres para ellos:
 - ◇ Creación de estilos de vida saludable
 - ◇ Adultos mayores
 - ◇ Jóvenes
 - ◇ Capacidad emprendedora y microempresas
 - ◇ Desarrollo local
- **Primero la masa crítica:** Para poner en marcha un espacio de trabajo participativo

Internet para el desarrollo social es el tema de la próxima sección.

es preciso contar primero con un número suficiente de participantes y mensajes, que pueda atraer a nuevas personas y nuevos mensajes: una masa crítica inicial. Un espacio vacío, como el que teníamos, no atrae participantes. Por ello, todo proyecto de este tipo debe comenzar por un esfuerzo de búsqueda y generación de unos 50 o más mensajes, antes de hacer pública su invitación. El modo más práctico de lograrlo, naturalmente, es basarse en redes naturales que ya existan.

b) La conclusión actual

Nuestra conclusión actual en esta materia es la siguiente: *Sólo es posible establecer un ETP sobre la base de una comunidad de personas preexistente, o de una fuerte convocatoria, que tengan origen independiente a la acción que se impulse por Internet.* Ello estaba esbozado en las últimas líneas anteriores, aunque como asunto de facilidad operativa y no de esencia. El ETP no puede ser la base de constitución de una comunidad, sino sólo una herramienta para su fortalecimiento, al menos por ahora y en una cultura como la chilena. Tal comunidad puede ser una red de ONGs, una red de investigación, el conjunto de miembros de una institución o un programa de acción que congregue a numerosos participantes.

Con referencia a la conclusión inicial cabe hacer dos observaciones más. Por una parte, lo que llamábamos la *masa crítica* sigue siendo relevante en la puesta en marcha de un ETP, pero sólo para los mensajes, ya que la de participantes la pone la propia comunidad preexistente. Por otra, nos parece claro ahora que de los cinco campos visualizados sólo el del Adulto Mayor tenía perspectivas de dar a luz un ETP en el contexto de este proyecto, por la existencia de la Red de Programas para el Adulto Mayor y por su liderazgo en su campo ante otras redes de ONGs latinoamericanas y ante las organizaciones sociales relevantes. En los demás campos no se daban condiciones equivalentes.

Finalmente, y con mayor razón, esta condición esencial tampoco se cumplía en el diseño original del presente proyecto. Comprendemos ahora que *no tiene viabilidad un proyecto de capacitación y sistematización de experiencias que se base en un espacio por Internet cuya creación sea tarea del propio proyecto.* Ello será así por lo menos hasta que la comunicación por Internet llegue a ser un componente más arraigado en la cultura institucional y las formas de trabajo de nuestro país. Un proyecto de capacitación que opere por Internet deberá asentarse en una comunidad que ya esté establecida, lo cual tiene por lo menos dos alternativas:

- **Capacitación por Internet para una comunidad existente:** Operar estableciendo un programa de capacitación para alguna institución o red, como podría ser el FOSIS o la Red del Adulto Mayor. La capacitación opera a través del ETP de la propia comunidad.
- **Capacitación por Internet desde una institución educacional:** Establecer un ETP especial para efectos de capacitación, sobre la base de la historia educacional o de investigación de una institución, como podría hacerlo una Universidad. En este caso la comunidad es la propia institución educacional.

Resulta claro de todo esto que un proyecto de capacitación que recién se inicia, como el del IDI, no puede centrar sus actividades en Internet como lo habíamos propuesto en nuestro diseño original.

3. ¿Cómo acelerar Internet para el desarrollo social?

No podrán aprovecharse plenamente las capacidades de Internet para el desarrollo social y la superación de la pobreza mientras un número significativo de profesionales de este campo, en el Estado central, las municipalidades y las ONGs, no sean usuarios habituales. Hoy día en países como Estados Unidos la mitad de las personas son ya usuarios de Internet que lo consideran simplemente un teléfono con mayores

capacidades. Chile no puede quedarse atrás en esta materia. Algunas lecciones de este proyecto que pueden aprovecharse para diseñar programas de fomento de esta herramienta en gran escala son las siguientes:

- **Apoyar la creación de ETPs en las redes temáticas de ONGs:** La experiencia de la Red del Adulto Mayor muestra que este camino está abierto de inmediato. Lo podrían seguir las redes de ONGs que actualmente funcionan en Chile en los ámbitos rural, juvenil, de género, de drogas, ambiental, de derechos humanos, etc., así como las que podrán crearse o restablecerse si mejoran las condiciones políticas para las ONGs con las elecciones presidenciales de 1999.
- **Dar a todos los profesionales del Estado acceso a Internet:** Ya son numerosos los servicios públicos que tienen a todos sus profesionales integrados a Internet. No hay razón para postergar a los de desarrollo social en esta materia; más bien los requerimientos de equidad deberían darles alta prioridad en la asignación de recursos de inversión pública.
- **Ampliar el uso de Internet en la gestión de proyectos:** Muchas tareas de gestión de proyectos que realizan los diversos fondos de desarrollo social se podrían realizar a través de Internet con mayor eficiencia y menor costo que los actuales: difusión de bases de concursos, presentación de propuestas, entrega de informes de avance, comunicación de resultados, etc.
- **No forzar el intercambio de experiencias en el contexto de competencia actual:** No nos parece viable en la situación actual que los servicios públicos intenten forzar a las ONGs a compartir el conocimiento generado en el campo del desarrollo social, a través de su publicación en Internet, por las razones que ya examinamos en los capítulos II y IV. Pensamos que simplemente no se lograría que se publique material de verdadero valor.

- **Establecer el “Banco de Modelos de Acción para el Desarrollo Social”:** En contraposición al punto anterior, consideramos que un camino que tiene viabilidad y que abrirá fuertemente el uso de Internet para el desarrollo social será el Banco de Modelos de Acción que hemos propuesto en el capítulo V. Este instrumento generará condiciones para que las ONGs vuelvan a cooperar y creará al mismo tiempo incentivos eficaces a la innovación social, que hoy día está ahogada en Chile.

4. **Tutorías y capacitación a través de un ETP**

Existe una herramienta avanzada de la plataforma ETP, mediante la cual es posible realizar *capacitación y tutorías en cualquier concepto o técnica para los participantes en un ETP*. En este proceso participan la institución que otorga la capacitación, un tutor de esa institución y los participantes en la capacitación. El proceso apunta a la publicación de mensajes en el ETP que contengan esos conceptos o técnicas utilizados correctamente, con garantía de la institución capacitadora, y opera en la siguiente forma:

- El participante prepara un mensaje en un formulario especial que incorpora el concepto o técnica en cuestión y sistematiza su uso.
- El mensaje es enviado por Internet a un tutor, revisado por éste y devuelto al autor con observaciones.
- El autor modifica su mensaje cuantas veces sea preciso hasta que el tutor lo acepte.
- Finalmente el tutor publica el mensaje bajo el nombre de su autor participante, y con el sello de la institución que ha otorgado la capacitación.

En general consideramos que las tutorías y la capacitación pueden operar por Internet, pero son necesariamente servicios anexos al servicio básico del ETP, que es la

comunicación directa mediante mensajes libres. Tiene que estar en plena marcha un ETP para adicionarle mensajes con tutoría.

5. La capacitación y el modelo Desarrollo Innovativo

¿Tiene sentido continuar realizando capacitación en Desarrollo Innovativo después de esta experiencia? En caso afirmativo, ¿cómo se lo debería hacer? Estas dos preguntas centrales para las conclusiones del proyecto son las que abordamos en esta sección, tomando como principal referencia al Seminario Final.

a) Valoración del modelo Desarrollo Innovativo por los participantes

Del Seminario de Evaluación y Cierre de este proyecto surge con claridad que los participantes de ONGs y servicios públicos valoraron al Desarrollo Innovativo en forma muy positiva. Ellos fueron además enfáticos en señalar que la capacitación en esta materia debe seguir adelante. Algunos de los juicios planteados fueron los siguientes:¹⁵

- “... una metodología que en el fondo recupera y pone el sentido del trabajo y de los programas en las personas. Yo creo que eso fue una cosa terriblemente central, nuevamente sentir que se empieza a recuperar algo que se estaba perdiendo. ... Y además nos encontramos con que hay en esta metodología una revalorización de los recursos propios. ... El otro elemento en que nosotros enganchamos con esta metodología fue el fuerte reconocimiento y presencia del tema de la participación ciudadana, de la intervención, del protagonismo de quiénes están involucrados en este tema de la pobreza, o quiénes son parte de este segmento de pobres en el país, que los involucra en este proceso, para actuar desde ahí con sus capacidades, virtudes y defectos.” (Lucio Díaz, Consultora CEC)

- “... Y a través de este taller con IDI tuvimos la oportunidad de plantearnos: Estamos siendo muy bien evaluados y estamos logrando las metas que nos hemos planteado; pero, ¿Estamos realmente trabajando en procesos de desarrollo social? ... En definitiva, entramos a un análisis muy crítico acerca de la sustentabilidad de nuestra intervención. Y muy duramente, llegamos a la conclusión que muy pocos de nuestros proyectos abordaban en su diseño e implementación esta condición imprescindible para cualquier intervención que se plantee generar o aportar a procesos de desarrollo social. ... Lo anterior significó un primer acercamiento a la metodología basada en la identificación participativa de potencialidades. Significó un aprendizaje desde la práctica, constatar la aplicabilidad y eficacia de los instrumentos metodológicos que el IDI nos había traspasado, obtener la mejor calificación en la evaluación técnica del FOSIS para la Región Metropolitana y finalmente la adjudicación del proyecto en cuestión.” (Paula Aranibar, Consultora CEC)
- “... En ese marco se está desarrollando una propuesta de planificación estratégica a nivel continental, y por ende la gente se involucró, se consiguieron los recursos, y se ha empezado a construir el proceso de diagnóstico a nivel de cada país. La Red Chilena tuvo obviamente esa responsabilidad también, y cuando construimos el mapa de acción, con el apoyo del IDI ... nosotros incluimos ese instrumento en el proceso de diagnóstico que estábamos realizando. ... el solo mapa de acción muestra un salto cualitativo de la Red Chilena con respecto a las otras redes, que nos deja en un plano bastante legítimo para seguir siendo de alguna manera el motor de este proceso de constitución de redes, tanto a nivel nacional como internacional.” (Alberto Viveros, CEDESCO)

¹⁵ Las intervenciones completas se han reproducido en el próximo capítulo.

- "... Los aspectos importantes en esta metodología son: la valoración de las personas, la valoración de las organizaciones sociales y de las redes sociales en la calidad y diversidad que presentan, y finalmente también la valoración del espacio propiamente tal, o sea de los recursos que están en el ambiente. ... Me atrevo a decir que para nosotros ha significado entrar en un proceso de aprendizaje y reflexión, la propuesta metodológica a la cual nos invitó el equipo del IDI. ... ¿Cuáles son los grandes elementos que nos da el *mapa de acción* en nuestro caso? En primer lugar en este espacio se genera el debate, el diálogo y las visiones compartidas. Desde ella surgen lineamientos comunes y las líneas de acción. Se logró construir un espacio abierto para la comunicación, y para la colaboración entre los distintos actores. El *mapa de acción* te deja una dinámica posterior en el equipo que lo desarrolló, refuerza identidad, lenguaje comunes y favorece comprender la diversidad." (Isabel de Ferari, Corporación Municipal de San Joaquín)
- "... En ese sentido, la experiencia del *mapa de acción* es muy clave para articularnos a nosotros, como área de salud, que nos hemos definido de algún modo como los primeros líderes de este proceso. Tenemos que ser uno más en un contexto que no debería ser liderado por un sector sino que debería ser liderado por la comunidad. Siento que así se cataliza un proceso que está empezando, y que yo creo que va a ser importante también para que otras comunas lo aborden. El *mapa* tal vez debería ser readecuado para difundirlo a otras comunas y permitir que este tema de la promoción de la salud sea articulado, sea abordado más sectorialmente y pueda surgir con mucha facilidad." (Adriana Fuenzalida, Corporación Municipal de San Joaquín)
- "Principales bondades que observamos:
 - ◊ Pertinencia de la temática a abordar ...
 - ◊ Nos confronta a conocer y utilizar una nueva metodología de trabajo orientada a mejorar los resultados del trabajo ...
 - ◊ Lograr abrirse a un espacio de intercambio y aprendizaje ...
 - ◊ Pone en contacto a una serie de personas e instituciones motivadas e interesadas en la tarea de superación de la pobreza ...
 - ◊ Contribuye al rescate de una corriente solidaria y de apoyo tan propia en el pasado y que hoy se ha ido perdiendo, producto de la competencia para disputar los recursos que nos vemos enfrentados para sobrevivir." (Angélica Galarce y Héctor Valdés, Equipo de CEPPAC)

b) ¿Cómo concebir la capacitación en Desarrollo Innovativo?

En la primera sección del Capítulo III hemos presentado nuestras propias observaciones sobre el experimento de capacitación realizado en este proyecto. A ellas hay que agregar la conclusión más reciente, ya presentada en este mismo capítulo: Para crear una red efectiva por Internet es indispensable contar con comunidad previamente establecida. Destacaremos además la evaluación sobre la forma de realizar esta capacitación que realizó el Equipo de CEPPAC en el Seminario de Evaluación y Cierre, que aporta elementos muy valiosos:¹⁶

- "Por otro lado requiere de una cercanía con quienes han venido desarrollando el trabajo, conocer todos los intentos que se están realizando en la misma dirección, de tal manera de tener una lectura común para identificar la necesidad. Requiere crear las condiciones de cambio, el punto de partida más apropiado y la adhesión de aquellos mas interesados.
- Lo anterior, a nuestro parecer no sólo requiere de una estrategia para ponerla en práctica, sino también de una

¹⁶ El texto completo de la intervención se encuentra en el próximo capítulo.

metodología clara de capacitación y traspaso que nosotros pensamos estuvo incompleta. Cuando enunciamos al inicio cual era la oferta estaba claro que lo que se pretendía era capacitar a un grupo de profesionales, no obstante en el transcurso de desarrollo del taller no fueron quedando clara las formas ni los compromisos que asumían los participantes, en este sentido quedaba al arbitrio de cada institución su uso o no. En nuestro caso en particular no nos sentimos con la competencia para transferir, ya que incluso en las jornadas nos dábamos cuenta que el manejo de la metodología tenía su complejidad.

- Si relacionamos lo dicho, vemos que aún cuando la metodología a transferir contaba con un soporte de instrumentos, no contenía a la par una estructura metodológica que garantizara el aprendizaje de los participantes, incluso en algunos momentos se producían vacíos que nos producían desconcierto. Esta carencia creemos fue determinante en el proceso.”

¿Cómo se debería abordar entonces, considerando todo lo anterior, la capacitación en Desarrollo Innovativo? Hemos sacado de este proyecto las siguientes conclusiones prácticas para nuestras actividades futuras de capacitación:

- Hemos cometido un error al designar al Desarrollo Innovativo como una “metodología”, desorientando tanto al usuario potencial como a nosotros mismos. Esa palabra tiene en el uso corriente un sentido mucho más restringido que el que le damos en el IDI, que es el mismo que claramente percibieron los participantes en el Seminario de Evaluación del proyecto. El uso corriente entiende por metodología un conjunto procedimientos de acción, con criterios explícitos, que suele plasmarse en formularios. El Marco Lógico, por ejemplo, es efectivamente una metodología en este sentido.

- Pero el Desarrollo Innovativo entrega algo más profundo y complejo que criterios y procedimientos. Proporciona fundamentos teóricos y prácticos para que la gestión del desarrollo y del cambio social pueda ser eficaz y legítima, a todas las escalas: acciones, proyectos, programas y políticas. Su batería de herramientas permite realizar, en forma siempre participativa, tareas tan variadas como asegurar la sustentabilidad de un proyecto, generar estrategias eficientes, diseñar y gestionar programas y proyectos, identificar proyectos y acciones viables, estructurar agendas y prioridades, organizar los temas de un campo de acción complejo, etc.
- El Desarrollo Innovativo no es una metodología, por lo tanto. Es una fuente para la generación de metodologías. En rigor se trata de un nuevo *modelo de diseño y gestión de procesos de cambio en sistemas sociales*,¹⁷ que (a) es sistémico y participativo, (b) comprende conceptos, métodos y técnicas de alcance general y (c) da origen a herramientas para la acción práctica en campos diversos como la gestión ambiental, la gestión de empresas, la educación o el desarrollo social.
- Lo que puede ser objeto de capacitación es sólo lo más concreto y operacional que se deriva de este modelo, que son las técnicas y herramientas para la acción práctica en diversos campos. Dicha capacitación incluirá los conceptos del modelo que se requieran, pero debe estar centrada en los aspectos operacionales.
- Para que esta capacitación tenga sentido, por otra parte, ella debe ser dirigida a grupos homogéneos de participantes y debe estar situada plenamente en el

¹⁷ En una reciente propuesta a una fundación internacional lo hemos caracterizado por primera vez como *modelo* en lugar de metodología. Un modelo es un marco conceptual y metodológico que está siendo sometido a crítica y evaluación y que puede llegar a ser considerado una teoría.

contexto social, cultural e institucional de esos grupos.

- Esta segunda condición no se cumplió adecuadamente en este diseño de capacitación para proyectos sociales, porque no se mencionó como parte del contexto institucional al Marco Lógico, que es la metodología oficial de casi todos los fondos sociales, y además se presentó al Desarrollo Innovativo como una metodología. Ello hizo aparecer al DI como algo alternativo al Marco Lógico, en lugar del complemento que realmente es.¹⁸ Esto fue confirmado por los participantes que efectivamente aplicaron las herramientas del DI a sus proyectos, que informaron en los talleres que ellas les prestaron servicios de gran utilidad práctica.¹⁹
- Finalmente, y como consecuencia del tema discutido más arriba, la capacitación debe realizarse principalmente a través de cursos presenciales, dejando al recurso Internet como un apoyo o mecanismo de comunicación complementario, pero no como el instrumento central.

A partir de toda esta experiencia, y como conclusión sobre la continuidad del trabajo en esta área, hemos identificado el conjunto de cursos de capacitación en herramientas de Desarrollo Innovativo para el desarrollo social que figura en el cuadro de la página siguiente, que nos proponemos diseñar:

¹⁸ En la sección III-3 de este documento se describe el trabajo realizado en conjunto con el FOSIS para aclarar las relaciones entre el Marco Lógico y el Desarrollo Innovativo, ante las dudas que surgieron sobre su compatibilidad.

¹⁹ La presentación de Paula Aranibar en el Seminario de Evaluación y Cierre entrega un caso concreto a este respecto, que culminó en una exitosa presentación al FOSIS, utilizando naturalmente el Marco Lógico. También informaron sobre aplicaciones exitosas de estas herramientas en sus proyectos Pedro Flores de la Fundación Kast y Lorena Antezana de la Fundación San Pablo.

Cursos de capacitación en herramientas de Desarrollo Innovativo

Título	Destinatarios	Capacidades centrales que desarrollará el participante	Herramientas específicas a entregar
Diseño participativo de políticas y programas sociales	Ejecutivos superiores (y equipos ejecutivos) de servicios públicos centrales, regionales y municipales	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Comprender por qué la innovación participativa permite generar políticas y programas legítimos, eficaces y eficientes ◇ Incorporar a su organización capacidades de emprender procesos de innovación participativa 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Distinción crítica de modos de generación de políticas públicas y programas de desarrollo ◇ La batería de herramientas del modelo innovativo: usos y experiencias ◇ Programa de desarrollo institucional para la innovación participativa
Identificación participativa de potencialidades y proyectos sociales	Directores de proyectos y profesionales en ONGs y servicios públicos	Organizar y conducir talleres de participantes diversos, para detectar potencialidades e identificar proyectos sociales sustentables	<ul style="list-style-type: none"> ◇ El <i>triciclo</i> para perfilar potencialidades y proyectos ◇ Formas alternativas para presentar potencialidades ◇ Técnicas de conducción de talleres de identificación y perfilamiento
Diseño participativo de proyectos sociales	Directores de proyectos y profesionales en ONGs y servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Comprender que todo proyecto es un proceso de innovación en un sistema social ◇ Diseñar proyectos sociales a partir de una visión sistemática del proceso de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ El <i>triciclo</i> para perfilar potencialidades y proyectos ◇ La matriz de evaluación de <i>potencialidades</i> ◇ El diagrama de innovación para generar estrategias ◇ La matriz de transferencia al Marco Lógico
Sistematización de experiencias de desarrollo social	Directores de proyectos y profesionales en ONGs y servicios públicos	Diseñar y conducir proyectos de sistematización de experiencias de desarrollo social, exitosas o no, a partir del modelo innovativo de cambio social	<ul style="list-style-type: none"> ◇ El <i>triciclo</i> para perfilar potencialidades y proyectos ◇ El diagrama de innovación para evaluar propuestas y experiencias de cambio ◇ Técnicas de presentación y comunicación de casos

VII EL SEMINARIO DE EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO

El Seminario de Evaluación y Cierre del Proyecto se realizó el día 25 de junio de 1999 en la Fundación COMPARTE, el mismo lugar en que tuvieron lugar los dos talleres para ONGs que reciben apoyo de Fundación Andes. El Seminario duró medio día y tuvo como programa una presentación de síntesis de lo realizado por el Jefe de Proyecto y un conjunto de comentarios. Estos últimos fueron solicitados previamente a los participantes y equipos que habían tenido relación más activa con el proyecto. Hubo además otras intervenciones, realizadas durante el debate.

A continuación se presenta la transcripción de todas las intervenciones realizadas, que fueron grabadas en el Seminario. Ellas han sido editadas levemente para adecuarlas al texto escrito, y han sido revisadas por sus autores.²⁰

1. Lucio Díaz, Centro Ecuménico de Capacitación (CEC)

Es un poco difícil hacer un comentario de la presentación del IDI. Difícilmente nos podríamos poner a la altura de lo que han presentado, sobre todo haciendo un reconocimiento de los veinte años de experiencia profesional profunda que tienen ustedes. Y en ese sentido creo preferible hacer una presentación testimonial en torno a lo que ha significado esta experiencia para nosotros, más que un comentario a lo que acaban de presentar.

Yo quiero partir diciendo qué es la institución CEC en un par de párrafos. Es una institución que se crea en el año 1975 fundamentalmente para trabajar en sectores urbanos populares y especialmente en esta zona de Pudahuel, el antiguo Pudahuel que comprendía las tres comunas actuales de Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel. Ahí fue el punto de partida; todos

sabemos que fue un tiempo muy crítico, estábamos en presencia de una dictadura militar y por lo tanto nuestro trabajo respondía a lo que desarrollaban una gran cantidad de ONGs que se crearon en ese tiempo. En definitiva, se trataba de desarrollar un proceso de resistencia o de aporte a recuperar en algo lo que habíamos perdido. Es una institución que va teniendo obviamente una transformación en la medida que el tiempo va transcurriendo, como todos los organismos centrados en torno a la problemática política, económica y social de nuestro país. Nuestra institución, siendo pequeña, tuvo un carácter localizado en sectores populares y un trabajo orientado al desarrollo local. Desde hace muchos años, el CEC está haciendo una apuesta por crear y participar en otros espacios de trabajo, de compartir espacios que signifiquen aprendizaje con otros. Estoy hablando de una apuesta al trabajo en redes tanto en niveles locales, como las comunas de Renca, Pudahuel u otras, como también en redes de carácter nacional como es la Red de Programas del Adulto Mayor o la Red de ONGs ACCION, y en otras redes de carácter internacional como la Red Latinoamericana y Caribeña de Personas Mayores TIEMPOS.

Como muchas ONGs tuvimos un proceso de transformaciones profundas en los años 89 y 90 por el cambio de gobierno, sobre todo con relación a uno de los elementos más débiles que tenemos en las ONGs que es el financiamiento. Desde una etapa de cooperación internacional, en que teníamos financiamiento de Europa, Estados Unidos y Canadá, nos empezamos a encontrar con una restricción muy severa. Por otro lado, en el ámbito nacional comenzaban a surgir aperturas o licitaciones de recursos para proyectos en ciertas áreas. Obviamente, esto nos cambia el tipo de relaciones, nos provoca transformaciones institucionales internas y también nos produce una suerte de crisis institucionales, ya que tenemos que entrar a un mercado de proyectos en el cual nos encontramos con normativas que nos sitúan claramente en desigualdad. Somos ONGs pequeñas que tenemos que entrar a competir

²⁰ La excepción a esto es intervención del Equipo de CEPPAC, que fue presentada oralmente por Angélica Galarce y Héctor Valdés y nos fue entregada además en versión escrita. Esta última versión es la que entregamos en este capítulo.

con Universidades o grandes centros de formación, o con organismos de referentes políticos, que nos ponen en una situación de debilidad y hacen que nuestra capacidad de concursar no sea tan equitativa.

Nos encontramos también con que debemos concursar por proyectos anuales, en donde la capacidad de plantearse un proceso de desarrollo efectivo está mucho más limitada. Desde las ONGs hemos aportado un trabajo que se realiza fundamentalmente con personas, con grupos sociales o sectores sociales. Sabemos que hay que esperar para que ciertos productos de estas intervenciones maduren, ya que son complejas y requieren más que los seis, los ocho o los doce meses que duran estos proyectos. Otro elemento necesario de destacar son los mecanismos de evaluación, donde los parámetros de medición tienen un carácter cuantitativo, sobre lo cualitativo; donde muchas veces es más importante el número de disquetes con el número de carnets y número de beneficiarios, que los productos reales o la forma en que se ha desarrollado el proceso de cambio; todo esto es parte de esa complejidad que debemos enfrentar.

En donde también comparto la exposición de Alfredo es en lo que sucede con el conocimiento, con este conocimiento que va naciendo y se va desarrollando desde la acción, desde la práctica concreta, con ese aprendizaje de los procesos en los cuales nos vamos involucrando. Comparto que, ya que los mercados de proyectos nos piden resultados cuantitativos, empieza a marcarse una tendencia a no entregar los elementos más cualitativos, que son en definitiva el gran capital de la ONGs. Y es un capital que la ONG debe guardárselo y apoderárselo, porque es el capital con el cual tiene que volver a concursar en este mercado de los proyectos. Y como se trata de competencia, quien muestra sus cartas o quien regala su conocimiento gratuitamente para que sea absorbido por otros, simplemente entra en desmedro en la competencia por los proyectos. Y es necesario y loable guardarse este conocimiento, por razones de resguardo institucional. Sin duda esta es una situación que debemos superar; el conocimiento no puede ser propiedad privada. Una situación recurrente y que se está haciendo una práctica usual es ver cómo el Estado procura

exprimirnos al máximo, de exigir productos mas allá de los acuerdos, donde las ONGs debemos aportar nuestra experiencia y capacidades que hemos desarrollado y acumulado a través de nuestra historia en los sectores populares.

Normalmente, ese capital empieza a utilizarse en otros espacios. Yo creo que desde hace algún tiempo se empiezan a generar espacios donde el conocimiento se puede compartir mucho más abiertamente. Creo que las redes específicas, las redes temáticas, son realmente espacios que van permitiendo compartir más en un espacio fraterno que en un espacio de competencia, más en un espacio de franqueza que un espacio de desconfianza. Creo que ahí se van trasvasando estas experiencias.

Planteo esto porque nosotros entramos en esta experiencia con el IDI a partir de una invitación que nos hizo el FOSIS el año pasado. La verdad, y siendo muy honrado, es que cuando nos llegó la invitación fuimos pensando que era un seminario más de los tantos que hay. Así que fuimos más por curiosidad y porque el que invitaba era el FOSIS. La verdad es que después de estos seminarios fuimos enganchando en muchas cosas que tienen que ver con historias, con cosas que han ido ocurriendo que tienen que ver con lo que yo planteaba al comienzo. En definitiva nos fuimos encontrando con una metodología que en el fondo recupera y pone el sentido del trabajo y de los programas en las personas. Yo creo que eso fue una cosa terriblemente central, nuevamente sentir que se empieza a recuperar algo que se estaba perdiendo. Y yo creo que este ahogo que plantea Alfredo es el ahogo de sentir que uno se pierde, que nos estamos perdiendo con relación a otras cosas más importantes. Y el mercado de los proyectos en definitiva es el que nos ha estado forzando a hacer esta pérdida. Y además nos encontramos con que hay en esta metodología una revalorización de los recursos propios. Que no se trata de enfrentar una política social a través de intervención determinada para solucionar muchas veces aspectos que son puntuales en el muy corto plazo, sino que hay que enfrentar

el tema desde las personas, con sus características y, a su vez, con los recursos que existen en la propia comunidad.

El otro elemento en que nosotros enganchamos con esta metodología fue el fuerte reconocimiento y presencia del tema de la participación ciudadana, de la intervención, del protagonismo de quiénes están involucrados en este tema de la pobreza, o quiénes son parte de este segmento de pobres en el país, que los involucra en este proceso, para actuar desde ahí con sus capacidades, virtudes y defectos. Arrancar a una condición distinta. Y la otra cosa es que se valoran, se recuperan e incorporan la experiencia de trabajo que hemos desarrollado como organismo de la sociedad civil sin fines de lucro. Yo creo que éste es el cuarto gran aspecto que nos pareció relevante.

En ese sentido, en el tiempo fuimos avanzando. El CEC ha ido participando en los distintos talleres que se han desarrollado, en los ETP²¹. De hecho, siendo una institución pequeña participamos 5 profesionales de la institución, que tenemos responsabilidades en distintos proyectos, en particular los del Programa “Mas Vida para tus Años” con FOSIS y otros en que nos interesaba involucrarnos más. Creo que Paula entregará más acertadamente que yo cómo se ha desarrollado el trabajo dentro de cada uno de los equipos con los cuales trabajamos, en las comunas de Renca, Pudahuel y Cerro Navia.

Por último, quiero decir lo que ha sido el trabajo del ETP, con la página web, que es otra novedad interesante. Yo diría tres cosas cortas. Por un lado, ha permitido realmente entrar a un espacio de intercambio horizontal, en donde quienes nos hemos insertando, somos de distintas vertientes. Nos hemos encontrado con gente de corporaciones de desarrollo social, con gente ligada al Estado, con ONGs, etc. Creo que eso lo hace interesante, encontrarse en esta mesa virtual

²¹ Espacio de trabajo participativo. Una herramienta de trabajo participativo en Internet, que ha sido desarrollada por el IDI y fue probada en el proyecto cuyo informe final es el presente volumen.

de conversaciones, donde nos podemos transmitir o por lo menos lanzarnos algunos mensajes o saber al menos en qué está el otro. Creo que eso además está posibilitando tener un cierto registro más sistemático de las experiencias que se están desarrollando. Creo que se va transformando en una suerte de memoria virtual para tenerla ahí y poder obtener productos de ella.

Finalmente, es el espacio para aprender con otros. Ninguno de nosotros tiene las llaves mágicas ni tiene las recetas para enfrentar estos temas sino la posibilidad de que en conjunto nos apoyemos mutuamente, ojalá buscando estos caminos que quiebren estos caminos de desconfianza.

2. Paula Aranibar, Centro Ecuménico de Capacitación (CEC)

A mí me gustaría contarles algunas cosas que tienen relación directa con el trabajo que el CEC realiza desde su programa Adulto Mayor. Contarles muy concretamente qué nos ha pasado a nosotros al poder participar en el Proyecto del Instituto Desarrollo Innovativo. Yo separaría la experiencia en tres partes.

La primera reacción que tuvimos, como profesionales que participamos en el primer taller que se realizó producto de una convocatoria IDI-FOSIS, fue bastante impactante. Para ponerla en contexto, nosotros desarrollamos el año pasado 6 proyectos para adultos mayores en las comunas de Renca y Pudahuel; se trata de proyectos financiados a través de diferentes fondos estatales: FOSIS, CONACE y FONADIS. Han sido proyectos muy bien evaluados en términos de su ejecución. Y nosotros la verdad es que teníamos la sensación de que lo estábamos haciendo muy, muy bien, porque eran proyectos de gran cobertura, que tenían componentes de participación social, de desarrollo local, en algo que nosotros entendemos casi como de conocimiento común de una ONG, en este marco tan peculiar que hemos logrado construir. Y a través de este taller con IDI tuvimos la oportunidad de plantearnos:

Estamos siendo muy bien evaluados y estamos logrando las metas que nos hemos planteado; pero, ¿Estamos realmente trabajando en procesos de desarrollo social? Y en base a los instrumentos y metodologías entregados pudimos a mirar hacia atrás y revisar nuestros proyectos, decir “estas son todas las acciones que estamos haciendo; pero, ¿Cuál de todas los productos y efectos hacia los cuales se orientan nuestras acciones van a perdurar en el tiempo cuando nosotros nos vayamos?” En definitiva, entramos a un análisis muy crítico acerca de la sustentabilidad de nuestra intervención. Y muy duramente, llegamos a la conclusión que muy pocos de nuestros proyectos abordaban en su diseño e implementación esta condición imprescindible para cualquier intervención que se plantee generar o aportar a procesos de desarrollo social.

Y con esto se están frustrando los servicios que están comprometidos con nosotros, se están frustrando los viejos, nos estamos frustrando nosotros. Esto nos llevó a una reflexión bastante profunda, fundamentalmente sobre aspectos de concepción del trabajo, aspectos metodológicos del trabajo, que nos mostró cuánto nos faltaba en herramientas e instrumentos para hacer más riguroso nuestro trabajo, de modo que definitivamente esa rigurosidad nos fuera conduciendo hacia una mejora en nuestros productos para el desarrollo.

Pronto nos encontramos con una oportunidad real de aplicar algunas de estos aprendizajes que nos habían removido. Fue la posibilidad de postular a un proyecto FOSIS en una licitación en la comuna de Cerro Navia, con una cobertura de 1.180 adultos mayores. Son inversiones de montos grandes, para trabajar con personas de 65 años o más. Decidimos entrar y hacer una inversión extra en función al diseño de proyectos. Generalmente uno diseña en un proyecto los primeros pasos: información, diagnóstico, ya que uno va adquiriendo entrenamiento en eso con el tiempo. Decidimos que este proyecto de Cerro Navia, y otro más pequeño con financiamiento

internacional, trataríamos de usarlos como espacios para generar procesos de identificar *potencialidades*²², y presentar proyectos más sólidos, en términos de coherencia y sustentabilidad. Lo logramos sólo parcialmente. Pudimos identificar requerimientos y recursos, y pudimos llegar a definir ciertas operaciones, aunque no realmente instrumentos; eran sólo algunas operaciones, que podían realizarse en ese contexto.

Una de las limitantes que hubo ahí es que no se pudo realizar esa identificación de potencialidades en forma participativa, con los diferentes implicados. Lo ideal habría sido trabajar en ese espacio con los adultos mayores, con los servicios y las organizaciones. No se pudo, porque es muy complicado reunir a todos los actores en un mismo ambiente de trabajo. Pero logramos trabajar en forma segmentada, con adultos mayores, con los servicios y las organizaciones en forma separada. Ese proceso no se hizo rigurosamente porque nos faltaban las herramientas metodológicas para poder desarrollarlo. De todas formas logramos resultados concretos, muy interesantes, que sirvieron como insumos fundamentales en la elaboración de la propuesta. Lo anterior significó un primer acercamiento a la metodología basada en la identificación participativa de potencialidades. Significó un aprendizaje desde la práctica, constatar la aplicabilidad y eficacia de los instrumentos metodológicos que el IDI nos había traspasado, obtener la mejor calificación en la evaluación técnica del FOSIS para la Región Metropolitana y finalmente la adjudicación del proyecto en cuestión.

Con el proyecto aprobado y con una serie de operaciones definidas en tres programas orientadas al fortalecimiento organizacional, el fomento de la asociatividad y la promoción de salud, nos convertimos en actores y a la vez en un recurso más de la comuna. Desde esta

²² La *potencialidad* es la noción y herramienta básica de diseño de proyectos en el modelo Desarrollo Innovativo. Ver detalles técnicos en el Anexo 1.

nueva posición, mucho más ventajosa, hemos retomado el trabajo en torno a la identificación participativa de potencialidades, esta vez en forma rigurosa.

Nos interesa sobremanera la posibilidad de profundizar y ahondar en la metodología de Desarrollo Innovativo. Si bien es cierto hemos logrado vislumbrar su potencia, estamos ciertos de que aún hay mucho camino por recorrer. Esperamos contar con el Instituto en este camino.

3. Alberto Viveros, Red de Programas para el Adulto Mayor y CEDESCO

Tal vez sería bueno comenzar haciendo una pequeña introducción destacando el trabajo que ha hecho el IDI para convocar a alguna gente y compañeros que no sólo han sido buenos alumnos sino también buenos difusores en el trabajo. Yo quiero destacarlo porque en el fondo yo llegué a este tema precisamente a través de la difusión que hicieron Lucio y Paula de sus primeras experiencias con ustedes. Y nosotros también nos hemos ido convirtiendo de alguna manera en difusores de lo que hemos estado realizando juntos.

Yo quiero poner en contexto lo que es la Red Chilena de Programas de Adultos Mayores y cómo se ha ido involucrando en este trabajo. Esta Red es un espacio relativamente heterogéneo; está constituido por organismos eclesiásticos, organismos laicos, alguna universidad, algunas ONGs como las que conocemos. Todos trabajan desde el punto de vista de la sociedad civil. Pero sus características hacen que tengamos situaciones disímiles, los intereses son variados. Hay entidades grandes, pesadas como Cáritas que es uno de los miembros, que es un elefante al lado del CEC que es una hormiguita y que tiene más facilidades para moverse. Cáritas o la Vicaría tienen una jefatura que llega hasta el mismo cielo. No así otras entidades como la de Lucio, en que él es dueño del chisme. Esto es importante destacarlo porque eso es la Red.

Nuestro trabajo se da en el plano del ahogo, de la asfixia de lo social, en que intentamos enfrentarnos a problemas diarios a los cuales no les encontramos solución. Ya desde el año 90 nuestro mundo recibió un coletazo muy grande de la cooperación, que era nuestra contraparte habitual. Todas las agencias se fueron agua abajo, simplemente se fueron. Y muchos quedamos haciendo algunas cosas, promovíamos algunas situaciones, ideas pero en general no teníamos el norte por dónde caminar. Afortunadamente todos los actores miembros de la Red Chilena han sido o son contrapartes de un agencia de cooperación internacional que se llama Help Age International, que es un organismo especializado en el tema de adultos mayores y que trabaja activamente; tiene su sede en Londres y una oficina regional en Bolivia. La oficina en Bolivia que está a cargo de un funcionario escocés, vivió los dramas que vivíamos nosotros en Latinoamérica cuando la agencia dijo "Se acabó el dinero, no hay más recursos y simplemente empiecen a imaginarse ustedes cómo arreglan el problema". El tema de ese momento fue el de construir recursos, atraerlos. Así es que desde Chile empezamos a dialogar sobre la posibilidad de consolidar un trabajo colectivo. Participamos en algunos seminarios, nos invitaron a algunos inquietos en el tema. Yo conocí a Lucio en Buenos Aires y ahí nos dimos cuenta que nuestras entidades son tan pequeñas que plantearse el tema de los recursos, conseguirse plata para hacer los proyectos era una tarea gigantesca. Entonces nos empezamos a imaginar una Red que a lo mejor hiciese posible eso. Participamos en un seminario en Iquique, se lo propusimos a la agencia y participó gente de Perú y Bolivia con quienes compartimos algunas ideas.

Muy importante es destacar que en el tema del *fund raising*, de la construcción de recursos, ya veíamos desde Chile la necesidad de ir perfeccionando el trabajo que realizábamos. En la medida que fuéramos más capaces y eficientes íbamos a tener acceso a más recursos. En ese contexto fuimos armando la Red Chilena primero, y posteriormente logramos entusiasmar a Help

Age International para asumir juntos el desafío de la búsqueda de recursos. Desde entonces hemos caminado juntos y el camino ha sido relativamente exitoso. Después de ir construyendo redes desde el espacio institucional de Chile, se ha ido traspasando la idea a otros países y ya están constituidas en siete países. Son redes nacionales y locales, obviamente con particularidades. Entre todas hemos constituido la Red Latinoamericana y Caribeña y estamos intentando resolver en conjunto el tema de los recursos.

Y en este proceso es donde la red chilena jugó un rol muy importante, insisto a partir del tema de dónde hacíamos recursos. Fue cuando nos empezamos a dar cuenta que también teníamos que dar saltos metodológicos o de trabajo, que permitieran ir mostrando a nuestra contraparte, especialmente a la agencia, que nos estábamos involucrando en un proceso serio. Esto significaba más eficiencia, más eficacia en nuestro trabajo, incorporar todo lo innovador que podía aparecer en la perspectiva de calificar a nuestra Red.

Ahí apareció IDI. Y a nosotros nos cayó como anillo al dedo como Red Chilena por lo que encontramos. Esto es muy interesante destacarlo. No era el IDI un par nuestro, en el sentido de miembro de la Red, sino que aparecía como agente externo que tenía ciertas calificaciones, que venía con un propuesta de trabajo frente a la cual nosotros nos sentimos convocados, y nos constituimos en un colectivo dispuesto a trabajar con este agente externo que nos ofrecía un método que sin duda nos hacía imaginarnos que íbamos a pegar un salto. Y esto es importante destacarlo porque cuando estamos con nuestros pares, todos sentados a la misma mesa, todos miembros de la misma Red, nos conocemos nuestras fortalezas, nuestras debilidades y estamos en el proceso de construcción de confianza. Pero un agente externo nos ayuda a convocar, nos hace un llamado de atención y nos hace obviar nuestras pequeñeces y nuestras divergencias cotidianas en la perspectiva del trabajo.

Hicimos un primer taller, el taller de los triciclos. Destacando lo que dijo Alfredo recién, yo creo que esta complejidad que hay dentro de la Red permite que algunos asuman este método con más decisión, lo visualicen con más perspectiva de trabajo para involucrarlo en sus actividades. Posiblemente la gente que trabaja en la Vicaría o Cáritas tenga una estructura tan pesada como la del Estado, en el sentido de el trabajo con cierta lógica, y su ritmo sea más lento. A los que somos parte de la Red con identidades específicas como ONGs, y más ávidos de encontrar nuevos rumbos, sólo el concepto de innovación nos provoca y nos invita. Por eso mismo, a lo mejor los ritmos de insertarnos en el proceso al cual nos ha invitado el IDI obviamente nos pueden diferenciar, y en la Red chilena hay algunos grupos que están más interesados en continuar que otros, que yo diría lo ven sólo como un proceso más, un taller más, un seminario más.

Tuvimos la oportunidad de invitar al equipo del IDI a un seminario que hicimos nosotros en Chillán, al cual convocamos a más menos 150 dirigentes locales en el tema del adulto mayor. Había dirigentes sociales, la mayoría, y también profesionales vinculados al aparato público, básicamente de municipios y oficinas regionales de organismos públicos. Yo creo que esto permitió también conocernos de alguna manera; la gente que nosotros invitamos a los seminarios es la que habitualmente trabaja con nosotros y que después retroalimenta también a su institución. Nosotros como técnicos y profesionales debemos ir construyendo nuevos conceptos, ir conceptualizando nuevas metodologías y también dialogando y compartiendo con quienes trabajamos.

Finalmente, nosotros concluimos el proceso hasta ahora con la construcción de un *mapa de acción*²³, que se hizo en el marco de un trabajo mayor, que estamos realizando a nivel nacional y también a nivel continental. Nosotros hemos logrado que el trabajo con

²³ Herramienta del modelo Desarrollo Innovativo. Ver detalles en el Capítulo III y el Anexo 1 de este documento.

nuestra agencia de contraparte vaya siendo más participativo en el diseño de su estrategia. Cuando uno presenta un proyecto desde una ONG a cualquier agencia, muchas veces no sabe si es prioritario para la agencia, si hubo reuniones en los últimos doce meses y se decidió cambiar prioridades, ya que sólo vienen comunicados escuetos. Por esto nosotros invitamos a la agencia a sustentar el trabajo a nivel continental y por ende a nivel nacional. Y en esa perspectiva logramos que la agencia consiguiera recursos para hacer diagnósticos de la problemática de los adultos mayores en cada uno de nuestros países.

En ese marco se está desarrollando una propuesta de planificación estratégica a nivel continental, y por ende la gente se involucró, se consiguieron los recursos, y se ha empezado a construir el proceso de diagnóstico a nivel de cada país. La Red Chilena tuvo obviamente esa responsabilidad también, y cuando construimos el mapa de acción, con el apoyo del IDI y particularmente de Jenny y Alfredo, nosotros incluimos ese instrumento en el proceso de diagnóstico que estábamos realizando. Tengo una percepción personal, luego de estar participando junto con Lucio en una reunión de una semana en República Dominicana, en que hemos contado y compartido la experiencia con todos, como buenos socializadores. La impresión es que el solo mapa de acción muestra un salto cualitativo de la Red Chilena con respecto a las otras redes, que nos deja en un plano bastante legítimo para seguir siendo de alguna manera el motor de este proceso de constitución de redes, tanto a nivel nacional como internacional.

Yo quiero destacar que en esta reunión en República Dominicana nos pidieron todas las direcciones importantes, e incluso intentamos ingresar desde allá a la página web de ustedes, cosa que no pudimos por limitaciones de equipo y de infraestructura. Lo cierto es que todo el mundo quedó de contactarse con el IDI. Ellos quieren traspasar sus experiencias no solamente a las redes nacionales sino a Help Age International, que opera en Bolivia para toda la región.

Valoramos también que estamos aprendiendo de un proceso que a veces nos cuesta. A mí, en lo personal, me costó mucho inicialmente imaginarme este proceso a partir de las personas. Yo no veía cómo desde las instituciones se tenían que involucrar las personas en el proceso de innovación. Fue un golpe primero que yo recibí durante las primeras sesiones y nos hizo ver que éste era un proceso más de personas que de instituciones. Yo he venido aprendiendo este hecho sin duda, y lo he ido valorando. La capacidad de innovación se hace más lenta cuando las instituciones son las que intentan involucrarse. En segundo lugar, yo creo que de alguna manera este proceso que hemos seguido con el IDI a través de un año muestra variaciones entre instituciones. No sabemos cuáles van a ser las dinámicas propias de las entidades que se van a poder ir involucrando o bien separando y quedando afuera. En el caso de la Red Chilena particularmente, tenemos que aprender a ser sabios en esto ya que tenemos que seguir avanzando con los bueyes que tenemos. Y hay bueyes más lentos que nosotros.

Como Presidente de la Red, valoro mucho el aporte que ustedes han hecho para nosotros. Creo que nosotros lo hemos ido asumiendo cada vez más y creo que estamos en estos días preparados para otro salto, en el sentido de poder irnos imaginando nuevas iniciativas con el IDI.

4. Isabel de Ferari, Corporación Municipal de Desarrollo Social de San Joaquín

Cuando Alfredo nos invitó a compartir la experiencia y a que hiciéramos un comentario del trabajo del IDI, me pregunté desde qué identidad voy a participar. Trabajo en un espacio que es municipal, que se define por ser un espacio local de gestión pública. La Corporación maneja la educación y la salud de la comuna (servicios traspasados).

El espacio local tiene características similares a las organizaciones no gubernamentales, porque el proceso de descentralización no ha

entregado herramientas para avanzar en la autonomía de la gestión local, entonces dependemos de un Estado que implementa políticas centrales, aún para el espacio local. Las oportunidades de innovación son escasas en la medida que no se dota de herramientas efectivas al espacio local para que cumpla con su misión.

La Corporación tiene como desafío realizar una gestión pública de óptima calidad en salud y educación, que dignifique a los usuarios de los servicios y resuelva las necesidades emergentes en el espacio local, de modo que se garantice la oportunidad del servicio público.

Desde una realidad carente de recursos, cuya misión es de servicio público eficiente, nos hemos identificado con la propuesta de trabajo innovativo. Nos mueve el interés por resolver, y en esa medida nos centramos en buscar potencialidades porque ellas por sí mismas tienen las siguientes características: validez, son perdurables y, tal vez la más importante, son autónomas.

Mirando la propuesta metodológica del IDI, sentíamos que la clave de la propuesta es el desarrollo basado en las capacidades propias. Se fortalece la idea que las capacidades propias son las que generan el cambio, porque fortalecen la actividad que se fundamenta en recursos propios. Los aspectos importantes en esta metodología son: la valoración de las personas, la valoración de las organizaciones sociales y de las redes sociales en la calidad y diversidad que presentan, y finalmente también la valoración del espacio propiamente tal, o sea de los recursos que están en el ambiente.

Me atrevo a decir que para nosotros ha significado entrar en un proceso de aprendizaje y reflexión, la propuesta metodológica a la cual nos invitó el equipo del IDI.

Hay otros dos instrumentos que también nos llamaron la atención en la propuesta IDI: el

*triciclo*²⁴ y el *mapa de acción*. Respecto al primero voy a hacer una analogía, que tiene que ver con mi formación profesional. Finalmente yo llegué a entenderla, la potencialidad al definirla como las hormonas; la potencialidad no es la piel, no es lo concreto, pero sí es un elemento que me estimula, que está presente, es la sustancia y por lo tanto genera acción.

Cuando miro el triciclo y sistematizo una experiencia --porque finalmente el triciclo tiene la capacidad de ayudarte a sistematizar los ejes centrales de una actividad--, ese triciclo permite decir: "mira qué interesante es lo que se está produciendo". Ahí es donde se encuentra *la potencialidad*. Probablemente la potencialidad es el punto central de la innovación. Es la sustancia, no es la acción propiamente tal.

El *triciclo* es una forma de sistematización, y para llegar a la sistematización de una experiencia es necesario sentarse a pensar, tiene que depurar y eso requiere concentración y búsqueda. Nosotros acabamos de hacer la experiencia de describir un proyecto en el *triciclo*; toma un valor novedoso en la medida que al hacerlo tú sabes que está resolviendo el punto clave, es decir cuál fue la razón que hay detrás del éxito o del fracaso del proyecto. Esa es la validez que presenta este triciclo, te permite identificar el punto central que moviliza la acción.

Respecto al *mapa de acción*, nosotros lo hicimos en San Joaquín invitando a entidades del municipio, a ONGs de la comuna e incluso a representantes parlamentarios de nuestra comuna. Pueden imaginarse lo que significa sentar a una diversidad muy grande de actores con lógicas de pensamiento muy diversas, como puede ser la de un empresario y la de un médico veterinario. Aunque sean todos del mundo profesional, sus lógicas y experiencias también son diferentes. A estos actores los sentamos a pensar, colectivamente en una pregunta clave. Unir el pensamiento de diferentes disciplinas tiene ya su

²⁴ El *triciclo* es una herramienta para presentar potencialidades en forma gráfica.

dificultad, y hacerlo en forma colectiva y participativa, --tú dejas que el otro se exprese, y antes de calificar tratas de incorporar lo que opina-, es una experiencia que finalmente te permite llegar a este *mapa de acción consensuado*.

El desarrollo de esta experiencia está directamente ligado al moderador. Tiene que haber una seguridad y capacidad para recibir la diversidad de los lenguajes, para acogerlos, y también para producir un proceso de integración. El *mapa de acción* tiene una fuerza enorme gracias a la metodología.

¿Cuáles son los grandes elementos que nos da el *mapa de acción* en nuestro caso? En primer lugar en este espacio se genera el debate, el diálogo y las visiones compartidas. Desde ella surgen lineamientos comunes y las líneas de acción. Se logró construir un espacio abierto para la comunicación, y para la colaboración entre los distintos actores. El *mapa de acción* te deja una dinámica posterior en el equipo que lo desarrolló, refuerza identidad, lenguaje comunes y favorece comprender la diversidad.

Lo último que les quiero comentar es con respecto al espacio en Internet: éste nos fortalece los espacios de participación. No podemos todos los días estar en Internet, pero sí entrar y saber qué estamos haciendo. También leer lo que han publicado otras personas. Internet pasa a ser un doble vínculo: un medio de aprendizaje y comunicación y un medio que te obliga a sistematizar para comunicarte con otros. Ese ejercicio, mientras más cotidiano sea, probablemente nos hará más efectivos en muchas cosas.

5. **Adriana Fuenzalida, Corporación Municipal de Desarrollo Social de San Joaquín**

El tema de la promoción de la salud es un tema que ha estado muy abandonado. Las ONG de la salud prácticamente desaparecieron. No hay un espacio de creación o dónde nutrirse. Los que estuvimos en las ONG estamos nutriendo a los municipios o al mundo estatal y yo creo que ésa es una de las características del sector.

Hasta hace muy poco la salud municipal no tenía financiada la promoción de la salud que realizaba. Y el pilar fundamental de la política masiva de salud es la promoción de la salud. En la canasta de servicios que financia el Estado a los municipios, para realizar a través de los consultorios, paradójicamente esto no está financiado y ha empezado a operar en esta lógica, del financiamiento vía proyectos. Pero la plata llega a mitad de año y hay que tenerla gastada en diciembre. Por lo tanto, ni siquiera es un ciclo anual.

En el momento en que comienzan a pensar la promoción de salud más en grande, nos conectamos con el IDI y su propuesta que nos hace pensar, porque genera una colaboración, porque permite impulsar esta potencialidad de desarrollar la promoción de la salud. Esto es intencionar el mejoramiento en la calidad de vida, y eso no lo hace el sector salud solo. Hay que articularlo con todos los otros sectores que están aportando al desarrollo de una comuna.

En ese sentido, la experiencia del *mapa de acción* es muy clave para articularnos a nosotros, como área de salud, que nos hemos definido de algún modo como los primeros líderes de este proceso. Tenemos que ser uno más en un contexto que no debería ser liderado por un sector sino que debería ser liderado por la comunidad. Siento que así se cataliza un proceso que está empezando, y que yo creo que va a ser importante también para que otras comunas lo aborden. El *mapa* tal vez debería ser readecuado para difundirlo a otras comunas y permitir que este tema de la promoción de la salud sea articulado, sea abordado más sectorialmente y pueda surgir con mucha facilidad.

Yo creo que las estrategias de desarrollo son posibles, a pesar de este tema del ahogo. El problema de la creatividad es inmenso, pero yo también siento que hay experiencias de país exitosas en este terreno y que lo que hay que hacer es conocerlas, buscarlas, conversarlas. En este sentido consideramos que este espacio es un elemento sumamente valioso. Y creo que el tema de la promoción

de la salud, que particularmente articula y suma, y el espacio de Internet, vienen a reemplazar lo que en alguna otra época sucedió como un concierto entre las ONG y las universidades. Y me recuerda mucho la necesidad de que la sociedad civil intercambie sus experiencias, crezca, intercambie sus ideas, y que se derribe esta competencia que de alguna manera está encabronando nuestras ideas y nuestros proyectos y que no nos permite crecer como sociedad civil productora de la crítica.

A mí alguna vez me tocó participar en el Comité Técnico del Consejo Nacional para la Superación de la Pobreza. Como en esta actividad se ha estado trabajando y reflexionando en forma muy creativa sobre el tema de la pobreza, yo tenía expectativas de que el Consejo hubiera estado presente aquí, que hubiera enganchado en esta red.

6. Angélica Galarce, Héctor Valdés y Equipo de CEPPAC

Como antecedente previo diremos que la invitación a participar en el taller contó con un gran entusiasmo, ya que ésta se inscribía en un gran desafío institucional planteado para el año 1999, el cual era continuar la búsqueda iniciada por mejorar la calidad del trabajo, de tal manera de tener como resultado de la intervención un mayor impacto en las personas y grupos atendidos.

Nos parece necesario para situar la evaluación recordar lo que era la oferta de capacitación planteada por el Instituto: "Poner a disposición de los profesionales participantes:

- a) Una metodología de diseño, gestión y evaluación de proyectos centrada en la innovación y
- b) Acceso directo a un amplio espectro de experiencias concretas y relevantes a través de una Red en Internet.

Además agregaba la invitación que el objetivo era asegurar la calidad y la eficacia de las

acciones de superación de la pobreza que se emprenden en el país.

En el contexto institucional descrito la oferta era de gran atractivo, lo que determinó la participación de dos personas también como una forma de asegurar el aprendizaje y posteriormente la transferencia a los diferentes equipos de trabajo de la institución.

Para efecto de la evaluación nos interesa distinguir los siguientes aprendizajes realizados de lo que fue nuestra participación:

- a) Principales bondades que se desprenden de la metodología
- b) Dificultades para su aplicación
- c) Sugerencias

a) Principales bondades que observamos

Pertinencia de la temática a abordar

Las nuevas formas que asume la pobreza y su complejidad para abordarla, para nadie es desconocido, en este sentido iniciativas que contribuyan a mejorar el impacto de las inversiones tanto públicos como privados son de gran necesidad.

Nos confronta a conocer y utilizar una nueva metodología de trabajo orientada a mejorar los resultados del trabajo.

Este aspecto nos parece de gran importancia destacar, principalmente en nuestro caso, ya que una de las grandes carencias que existen para quienes estamos abocados a la tarea de ejecución es el poco tiempo que se dispone y destina para el diseño y rediseño de nuevas formas de trabajo, además la mayoría de los proyectos no la contemplan. Existe la tendencia por privilegiar más el hacer que el pensar. Además en la actualidad nadie pareciera se interesa por esto, muy pocas son las agencias que financian proyectos de este tipo, o que contemplan una etapa de seguimiento para evaluar los resultados. En este sentido nos parecía una tremenda

oportunidad conocer la propuesta y participar en el taller.

Lograr abrirse a un espacio de intercambio y aprendizaje.

Este otro aspecto nos permite conocer y confrontar el trabajo que realizamos con otras experiencias

Pone en contacto a una serie de personas e instituciones motivadas e interesadas en la tarea de superación de la pobreza.

Esta es una oportunidad que nos permite romper las fronteras y aislamiento no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, lo cual podría traducirse en instancias de intercambio, coordinación y aprendizaje.

Pone a disposición una herramienta de trabajo (sitio web, uso de Internet) que actualiza y moderniza las formas en que la mayoría de instituciones como la nuestra ha venido realizando el trabajo.

En el caso de CEPPAC lo máximo incursionado había sido el uso correo electrónico, pero también hasta hoy con dificultades.

Contribuye al rescate de una corriente solidaria y de apoyo tan propia en el pasado y que hoy se ha ido perdiendo, producto de la competencia para disputar los recursos que nos vemos enfrentados para sobrevivir.

Quizás se podrían enumerar otra serie de bondades, pero para efecto de la evaluación detectamos las que nos parecieron más importantes.

b) Dificultades observadas para su aplicación

Si uno se queda sólo con las bondades o potencialidades que tiene la propuesta, alguien

se podría preguntar ¿Por qué no la aplican inmediatamente?

Nuestra reflexión es la siguiente:

La técnica no es mágica, introducir cambios en las formas que se ha venido realizando el trabajo implica cambios no solamente de herramientas técnicas, sino de paradigmas y modelos mentales, requiere tiempo, apertura al cambio, etc.

Por otro lado requiere de una cercanía con quienes han venido desarrollando el trabajo, conocer todos los intentos que se están realizando en la misma dirección, de tal manera de tener una lectura común para identificar la necesidad. Requiere crear las condiciones de cambio, el punto de partida más apropiado y la adhesión de aquellos mas interesados.

Lo anterior, a nuestro parecer no solo requiere de una estrategia para ponerla en práctica, sino también de una metodología clara de capacitación y traspaso que nosotros pensamos estuvo incompleta. Cuando enunciamos al inicio cual era la oferta estaba claro que lo que se pretendía era capacitar a un grupo de profesionales, no obstante en el transcurso de desarrollo del taller no fueron quedando clara las formas ni los compromisos que asumían los participantes, en este sentido quedaba al arbitrio de cada institución su uso o no. En nuestro caso en particular no nos sentimos con la competencia para transferir, ya que incluso en las jornadas nos dábamos cuenta que el manejo de la metodología tenía su complejidad.

Si relacionamos lo dicho, vemos que aún cuando la metodología a transferir contaba con un soporte de instrumentos, no contenía a la par una estructura metodológica que garantizara el aprendizaje de los participantes, incluso en algunos momentos se producían vacíos que nos producían desconcierto. Esta carencia creemos fue determinante en el proceso.

Además el diagnóstico de requerimiento no fue compartido con las instituciones, lo que pudo determinar las resistencias iniciales y quizás que algunos abandonaran porque no se sintieron interpretados.

Respecto de la segunda oferta en cuanto al acceso directo a un amplio espectro de experiencias concretas y relevantes a través de Internet, creemos que esto fue bastante desarrollado por parte del Instituto e incluso disponía de un acompañamiento para el aprendizaje, no obstante, tampoco prosperó quizás por las mismas razones aludidas anteriormente.

No nos vamos a referir a lo que fueron la formación de comunidades, ya que cada uno de nosotros tuvo diferentes experiencias y por lo tanto, la apreciación es totalmente diferente.

c) Sugerencias

Valorizamos extremadamente el esfuerzo realizado y no nos gustaría que se perdiera. Sugerimos hacer un nuevo intento pero anticipando con la experiencia el camino a seguir y asumiendo principalmente una cercanía con las instituciones participantes, de tal manera de asumir las condiciones de funcionamiento en que se encuentran muchos de los organismos y diseñando en conjunto una metodología de aplicación.

Si tomamos nuestra experiencia podemos aportar lo siguiente:

CEPPAC viene saliendo de un proceso de capacitación y asesoría en un tema con los mismos objetivos, que, a nuestro juicio requiere aquilatarse y familiarizarse con su aplicación. Al inicio tuvimos dificultades similares a las encontradas en esta experiencia con el Instituto, para eso tuvimos que crear una serie de condiciones institucionales para que ésta pudiera ser asumida como una oportunidad y no como una nueva moda. Después de un año de implementación de la metodología hemos podido observar la contribución que ésta ha tenido como una

nueva forma de trabajo, la que ha sido percibida por cada uno de los equipos de trabajo, donde también hemos podido adaptarla a nuestra realidad y quizás enriquecerla con nuestra experiencia.

Recién hoy creemos estar en condiciones de incursionar en una nueva propuesta, pero que como tal estará sujeta a una evaluación de quienes están directamente relacionados con la acción.

Finalmente queremos darles las gracias por su contribución, por su interés en el tema y porque aún vemos que existen muchas personas con capacidad para soñar un mundo mejor, sólo nos falta romper las fronteras que cada uno nos hemos ido dando, nuestras desconfianzas, abrírnos a la complementariedad, pasar de la independencia a la interdependencia y quizás muchas cosas más para conseguir los tan anhelados objetivos de impacto.

7. Sandra Jordán, Servicio de Salud Metropolitano Norte

Yo quedé con una preocupación. Primero, no participé en los grupos específicos que presentaron hoy sus experiencias, sino que en los talleres de capacitación, y tuve la suerte de trabajar con las personas de San Joaquín en la elaboración de su mapa de acción.

Yo trabajo en un Servicio de Salud, una dependencia del MINSAL y es tan rígido como esto. Eso es súper importante, porque tiene que ver con la discordancia de que yo esté acá. Tiene que ver con las carencias que tenemos algunas personas que estamos en los servicios públicos, de no contar con quién conversar, con quién pensar. Entonces resulta que yo estoy en un tema más innovador, y asusta, pero la gente que está en otros temas tampoco tiene con quién compartir. Y a mí me pasa en relación a lo que dice Paula, que tengo una preocupación ya que hemos ido intentando hacer cambios a pesar de todos los pesares; y considerando todas las luchas que haya que enfrentar dentro y fuera del Servicio, y eso ha sido por un lado súper satisfactorio,

de que habremos logrado un 20%, un pichintún. Pero ese pichintún es hartito en relación a la posición que estábamos antes en el tema en desarrollo.

Mi preocupación tiene que ver con el desgaste de las personas, porque yo trabajo con personas (recurso humano). Es que la gente está muy cansada de luchar todos los días contra la estupidez (rigidez). Resulta que asimismo, hay gente que está en instituciones de salud como la Adriana y Corporaciones Municipales, como la Isabel; gente valiosa, que le interesa avanzar, que quiere construir pero que se encuentra con tapones en otros lados. ¿Cómo sacamos los tapones? Hay una cuota de esfuerzo que la hemos hecho nosotras, pero no hemos sacado los tapones, y ahí están. Puedo aplicar mi metodología, hacer todas las evaluaciones, aplicar nuevas metodologías y el Ministerio guarda mi evaluación en un cajón y define otras cosas y corta las platas y se dedica a otras cosas. Entonces cómo nosotros, todos los que estamos interesados que la cosa fluya de otra forma, digamos qué podemos hacer, a quiénes tenemos que golpear la puerta. No sabemos.

Compartimos las dudas. Lamento que hoy no hayamos podido contar con la presencia del Sr. Fábrega o la Sra. Salinas desde el nivel central, para participar de nuestras reflexiones. Bernardita, que vino de la SEREMI, puede ser nuestro canal, no el único, para socializar esto que estamos viendo aquí.

8. Gloria Fanta, FOSIS

Quisiera resaltar algunos aspectos que tienen que ver con todo lo que está pasando en el ámbito regional e internacional sobre el nuevo debate del desarrollo social, que tiene ver con la manera cómo trabajamos, y con todo lo que hemos visto y compartido aquí; en especial el tema de la participación. Por qué no se integra la participación de ONGs como ejecutores intermediarios o de los beneficiarios finales en el diseño y discusión del programa social, cómo lograr para que efectivamente haya verdadera participación desde la base, respondiendo a las demandas de la gente.

Está demostrado que en los programas sociales con mayor participación de la gente desde el diseño de los proyectos, durante la ejecución, y en la evaluación; hay mejores resultados.

Por otro lado también es el tema de trabajar las alianzas, de incorporar a distintos sectores de la sociedad chilena a trabajar para el desarrollo social. Estoy hablando del primer, segundo y tercer sector, Estado, mercado y sectores no lucrativos. Yo creo que esos sectores no han podido superar las barreras, los prejuicios, los temores, los miedos, etc. Y ése es un problema de la sociedad que no hemos asumido y que es un tema que tarde o temprano se va a tener que incorporar, para producir una sinergia en que todos podamos asumir desde nuestra propia acción, el rol que nos corresponde. En este sentido, el Estado aquí tiene un rol importante en promover las fuerzas de la sociedad: ser un concertador de alianzas estratégicas, esto es muy importante para avanzar en el desarrollo socioeconómico del país.

Otro aspecto importante es que se le ha dado a los equilibrios macro económicos gran importancia y que ha significado que muchas veces lo social haya quedado postergado en el país y en el continente. Está claro que sin crecimiento económico no hay desarrollo social, pero la experiencia en América Latina ha demostrado que a la inversa la relación es igualmente verdadera. En Chile, se trató de asumir la parte social (de pagar la deuda social existente a fines de los 80) desde que pasamos de la dictadura a la democracia; fue con innovación y entusiasmo en un comienzo, pero después ha sido difícil -desde mi punto de vista- conservar el equilibrio entre una institución joven, innovadora, creativa, flexible y la institucionalidad con los procedimientos e instrumentos cada vez más especializados en contribuir a la superación de la pobreza; sin caer en una burocracia con rigideces, que impidan una gestión ágil, adaptativa y eficiente. Reconociendo los logros que ha habido en estos últimos años, aún nos queda el desafío de contribuir a disminuir la pobreza existente y aún más, como país disminuir la

enorme brecha existente entre ricos y pobres, la brecha de la inequidad.

Otro tema, y que es clave, es el tema de la confianza. Un tema que es nuevo en el ámbito social que los investigadores están tratando e investigando es por qué el éxito de comportamiento de países y de comunidades tiene que ver con el capital social. El capital social es el que tiene que ver con las redes y los lazos de confianza que yo tengo con otros. Y en este país, en el último informe de desarrollo humano del año pasado, se dice que en Chile no había este elemento de confianza; pienso que tiene que ver con nuestra historia como país, nuestro pasado. Y estos elementos son importantes y es algo que tenemos que rescatar.

Yo no confío en ti, en el otro, en nadie y esa es la cruda realidad y un tema que tenemos que enfrentar y asumir como país. Y éste es un capital que mientras más se usa, crece y no se desgasta y no lo valoramos. El capital social tiene que ver con elementos cuantitativos, tiene que ver con los valores, con las redes, con el grado de asociatividad que hay dentro de una sociedad. La confianza lubrica la cooperación y así podemos trabajar en conjunto, con confianza para superar la pobreza. Yo veo como miembro del FOSIS que tenemos la mirada global todos los que trabajamos en desarrollo social, tenemos grandes desafíos que asumir en conjunto, trabajando por una sociedad más justa, equitativa y solidaria; si tenemos la voluntad política y la vocación social, creo que podemos hacerlo.

9. **Bernardita Maturana, Secretaría Regional Ministerial de Salud, R. Metropolitana**

De alguna manera al no haber hoy representantes del Ministerio, estoy siendo portavoz de éste. No

obstante, sí estoy representando a la SEREMI, entidad que forma parte del Gobierno Regional y del sector salud, lo cual significa que su rol fundamental es promover la participación social como una estrategia de desarrollo regional, que debe ser intersectorial.

Como es natural en muchos Ministerios, las iniciativas que entidades como las nuestras desarrollan, se topan con las que desarrollan los Niveles Centrales. La SEREMI es clave en desarrollar estrategias intersectoriales y de hecho, iniciativas de prevención en las cuales hemos tenido de socios a otros sectores, han sido muy exitosas. Lo mismo pasa con la Promoción de Salud, donde el rol de los Servicios de Salud, aliados con las comunas, han dado por resultado Planes Comunales de Promoción donde ningún actor ha quedado fuera.

El gran bagaje técnico que ostentan algunos profesionales de la SEREMI ha significado crear confianza en otros sectores lo cual significa que, más allá de sus cargos o áreas de influencia, toda iniciativa creativa pasa por las personas y a su vez, por un proceso de reflexión antes de la pura acción. Para actuar y hacer, hay que primero pensar.

El ámbito que hemos vivido hoy, me parece fantástico. Lo que siento es sólo haberme quedado en la parte de los triciclos y no haber podido aprender el mapa de acción. Es esa carga de trabajo que a veces no nos permite estar en los procesos completos. Sin embargo, nos gustaría mucho seguir apoyándolos.

Los felicito por lo que están haciendo. Son justamente este tipo de espacios los que logran una real participación de la gente, junto con dar fuerza a las personas para que sigan adelante con los procesos.

VIII PRIMER IMPACTO: EL ESPACIO DEL ADULTO MAYOR EN INTERNET

Este capítulo final del Informe se refiere a un hito logrado alrededor de tres meses después del término de las actividades del proyecto, en una de las líneas de desarrollo que surgieron dentro de él. Se trata de una experiencia que se generó por completo en el curso del proyecto y que es una buena expresión del tipo de objetivos que hemos buscado con él.

1. Contexto: La sociedad civil en el Año Internacional de las Personas Mayores

La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró al año 1999 como Año Internacional de las Personas Mayores. Una actividad central en este Año Internacional fue el Encuentro Latinoamericano y Caribeño sobre las Personas de Edad, organizado por CEPAL y CELADE y auspiciado por otros organismos internacionales, que tuvo lugar los días 8 al 10 de septiembre. En este Encuentro participaron representantes de los gobiernos, de la sociedad civil y expertos en la materia.

En el marco de este Encuentro la CEPAL invitó a los organismos de la sociedad civil a realizar el seminario paralelo *“Sociedad Civil: Aporte al desarrollo de las Personas Mayores”*, en las mismas dependencias de la CEPAL. Participaron en él profesionales, técnicos, líderes y dirigentes de la sociedad civil de América Latina y el Caribe que trabajan en este campo, incluyendo representantes de redes internacionales y nacionales, organizaciones sociales, organismos internacionales, organismos eclesiásticos y universidades y centros académicos. Los patrocinantes de este Seminario fueron las diversas redes y su organización estuvo a cargo de la Red de Programas para el Adulto Mayor de Chile.

Los objetivos del Seminario fueron los siguientes:

- Generar, de cara al próximo milenio, un espacio de análisis y reflexión sobre la

problemática del envejecimiento de la población continental.

- Promover un diálogo de análisis de las políticas públicas sobre la población de personas de edad que se llevan a cabo en el ámbito continental.
- Analizar la vulnerabilidad y la fragilidad social a que está sujeta de población adulta mayor.
- Identificar estrategias y acciones que promuevan mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas de edad del continente.

Este último fue el objetivo práctico del Seminario. Las organizaciones de la sociedad civil latinoamericana buscan convertirse en actores reales del cambio de condiciones de vida de las personas mayores. Para ello necesitan de herramientas eficaces.

Para efectos de generar este tipo de herramientas los organizadores solicitaron su apoyo al Instituto Desarrollo Innovativo, en el marco de la cooperación desarrollada a lo largo del presente proyecto. Este apoyo se materializó en tres componentes específicos:

- Una presentación en el Seminario titulada “Una metodología innovativa para el desarrollo social”, realizada conjuntamente por Alfredo del Valle del IDI y Paula Aranibar del Centro de Capacitación CEC, que se incluye como Anexo 5.
- El apoyo del IDI a la comisión redactora de las conclusiones del Seminario, que desarrolló los “Principios Programáticos” para la acción de la sociedad civil con las personas mayores, a partir de la noción de *potencialidad* del modelo Desarrollo Innovativo. Estos Principios se incluyen como Anexo 6.

- La apertura del Espacio de Trabajo Participativo (ETP) en Internet “Adulto Mayor en Latinoamérica y el Caribe”, sobre la cual se informa en el resto de este capítulo.

2. La apertura del ETP “Adulto Mayor en Latinoamérica y el Caribe”²⁵

El Seminario de la sociedad civil sobre las personas mayores tuvo dos actividades novedosas, que resultaron muy atractivas para los participantes:

- Una presentación demostrativa del ETP, que incluyó una navegación por Internet, la explicación general del ETP y una serie de visitas dentro del mismo, tanto a las páginas personales de los miembros del equipo organizador del Seminario como a los primeros mensajes que ellos mismos habían publicado.
- La toma de fotografías con cámara digital a todas las personas que se interesaran en ingresar al ETP, y el pedido de llenar un formulario con sus datos personales,.

Estas actividades fueron parte del proceso de apertura y puesta en marcha del ETP, que se ha descrito en el capítulo VI, y que comprende lo siguiente:

- Configuración substantiva del ETP.
- Programación funcional del sitio web del ETP.
- Incorporación inicial de participantes e instituciones.
- Estímulo inicial a la publicación de mensajes.
- Capacitación del equipo Administrador.

Ya estaban completadas las dos primeras actividades, durante el período de preparación del Seminario, así como el ingreso al ETP de los miembros del equipo organizador. Con

estas fotografías y datos personales, que abarcaron 104 personas, se inició durante el Seminario la apertura de las páginas personales de todos los interesados. La apertura quedó completada una semana después, con el envío de e-mails a los participantes inscritos, para informar de su incorporación y confirmar datos, y la entrega de una base de datos a los organizadores con los antecedentes de las personas e instituciones incorporadas al ETP.

3. La gestión del ETP “Adulto Mayor en Latinoamérica y el Caribe”

Durante el Encuentro se estableció un acuerdo provisional para la gestión del ETP, entre las cuatro instituciones siguientes:

Red de Programas para el Adulto Mayor,
Chile

Instituto Desarrollo Innovativo

Red Latinoamericana y Caribeña de
Programas de Personas Mayores
TIEMPOS

Red Iberoamericana del Adulto Mayor,
REDAM

Las dos últimas son las principales redes internacionales de la sociedad civil que actúan en el campo del adulto mayor en América Latina. Ellas están vinculadas a redes más amplias, con sedes en el Reino Unido y España respectivamente.

Este acuerdo establece que, en tanto se constituya el Consejo Directivo, la administración del ETP estará a cargo del IDI, y que el IDI y la Red de Programas para el Adulto Mayor, Chile harán llegar una propuesta de constitución formal y financiamiento del ETP a las dos redes internacionales. La propuesta señalada fue enviada el día 6 de octubre de 1999 y sigue las líneas descritas en el Capítulo VI.

²⁵ La herramienta Espacio de Trabajo Participativo (ETP), que funciona en Internet, ha sido descrita en términos generales el Capítulo VI de este Informe. En esta sección y las siguientes se da cuenta de esta aplicación específica, suponiendo que el lector está familiarizado con la descripción del ETP.

4. La puesta en marcha del ETP: Primeros mensajes y Equipo de Activación

A partir de la apertura del ETP, la Red Chilena y el IDI han continuado trabajando intensamente en la puesta en marcha del Espacio. Se creó para estos efectos un Equipo de Activación, con el objetivo de asegurar un flujo permanente y diversificado de mensajes de todos los países de América Latina al ETP. El propósito es lograr, a mediano plazo, la creación de Equipos de Activación en todos los países, con integrantes representativos de los participantes del ETP y con sus respectivos Coordinadores designados por las Redes en el país. Estos equipos trabajarían mediante sesiones semanales en actividades de promoción de mensajes, hasta que se logre que los participantes publiquen por sí solos y baste con hacer actividades de seguimiento.

Las sesiones de los Equipos de Activación abordarían regularmente los temas siguientes:

- Seguimiento de mensajes publicados.
- Promoción de mensajes en las Redes del país.
- Promoción de mensajes de participantes no afiliados a Redes.
- Promoción de la incorporación de nuevos participantes al ETP.
- Facilitar acceso al ETP para todos los participantes.
- Interacción con los Equipos de Activación de los demás países.
- Difusión regular de eventos.
- Organización de debates y comunidades (o grupos de interés).
- Coordinación con la Administración del ETP.

ANEXO 1: EL MODELO DESARROLLO INNOVATIVO

Antecedentes generales

El modelo Desarrollo Innovativo es una concepción actualizada y participativa de la gestión y el desarrollo de empresas, organizaciones y sistemas sociales de todo tipo. Es asimismo un modelo de aprendizaje para la generación participativa y sistemática de innovaciones. Entiende al desarrollo como un proceso de permanente innovación y cambio cultural y conduce a nuevas modalidades prácticas para crearlo. Sus fundamentos teóricos están en el pensamiento sistémico, la prospectiva o estudio de futuros y la teoría de la investigación-acción. Se inició su formulación en 1978-79 en la Universidad de Pennsylvania y continuó en organismos internacionales y universidades chilenas, en el ejercicio de la consultoría privada y en el apoyo al diseño de políticas públicas. Ha sido aplicado en campos muy variados, que se presentan en el Anexo 2.

Las experiencias de aplicación han demostrado que el modelo es: (a) *Práctico*: apunta a las tareas concretas que ocupan el tiempo de dirigentes y ejecutivos. (b) *Creador de acción*: no analiza problemas sino genera acción de desarrollo. (c) *Eficaz*: explica las diferencias de fondo entre entidades desarrolladas y subdesarrolladas, y entrega bases sólidas para el desarrollo maduro de estas últimas. (d) *Actualizado*: integra temas centrales de la gestión actual: cultura, tecnología, medio ambiente, liderazgo, organización, complejidad, comunicación, participación. (e) *General*: es válido para cualquier empresa u organización: privada o pública; establecida o en gestación; productora de bienes o servicios; etc. (f) *De lógica participativa*: obtiene conocimiento del mejor lugar: de los propios actores que participan en la creación de su futuro. (g) *Aplicable por intuición*: sus conceptos modulares emplean lenguaje común y no sofisticado, y se pueden aplicar sin necesidad de formación especial.

El Desarrollo Innovativo se dirige a generar o fortalecer una cultura innovativa en la entidad

que lo aplica: una capacidad de buscar sus potencialidades y de aprovecharlas. Para esto emplea una modalidad propia de facilitación, llamada "animación", así como una serie de técnicas propias.

Preguntas frecuentes

¿Qué es? El Desarrollo Innovativo es (1) un modelo práctico (2) para la gestión de procesos de cambio (3) en situaciones complejas (4) a través de la participación. Es el fruto de un proceso de investigación básica y aplicada iniciado alrededor de 1980, por un equipo chileno encabezado por el Dr. Alfredo del Valle. Su desarrollo se ha basado en líneas contemporáneas de investigación transdisciplinaria, como el pensamiento sistémico y la prospectiva, y se ha realizado en universidades de EE.UU. y Chile, organismos internacionales y consultoría privada. Se trata de un esfuerzo emprendido desde Chile, con vistas a una acción innovativa realista y eficaz en las culturas del mundo en desarrollo.

¿En qué campos se ha aplicado? Se ha utilizado el modelo con éxito en diversas políticas públicas, en tareas de desarrollo de empresas productivas y en programas de investigación. Como ejemplos puede mencionarse la descontaminación de Santiago, la seguridad de tránsito en Chile, el desarrollo regional en Magallanes, la gestión ambiental en la Fundición y Refinería Ventanas, y la innovación empresarial en el petróleo.

¿Qué tipos de resultados concretos ha producido? Como ejemplos de los resultados concretos obtenidos con este modelo pueden citarse: (1) innovaciones significativas en diversos ámbitos, como los "lomos de toro" y el "Alcotest" en seguridad de tránsito, o la reconversión del Campamento Cerro Sombrero en Tierra del Fuego; (2) los 258 instrumentos de descontaminación del aire de Santiago identificados con rigor por 220 empresarios, miembros de ONGs, funcionarios públicos y académicos, que fueron la base del Plan de Prevención y Descontaminación de 1997; (3) los 92 proyectos priorizados para acción

inmediata, de entre 142 identificados, para descontaminar la Fundición y Refinería Ventanas; (4) el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14.000 diseñado participativamente para la misma Fundición y Refinería; (5) la Gerencia de Nuevos Negocios, establecida por ENAP Magallanes para impulsar numerosos proyectos identificados en nuestros talleres; (6) la formulación de la Política Nacional de Seguridad de Tránsito, por ocho Ministerios y Carabineros, en dos meses y sin conflicto alguno; (7) la posterior creación y funcionamiento, basados en el modelo, de la Secretaría Ejecutiva de esta Comisión; y muchos otros en diversos campos.

¿Qué efectos produce en las entidades que la aplican? Entre los efectos demostrados pueden citarse: (1) consensos en torno a propuestas concretas de acción, entre actores de intereses y posiciones muy diversos; (2) modificaciones culturales hacia la innovatividad, la aceptación del cambio, la conciencia ambiental, la visión sistémica de la realidad, la orientación hacia el futuro, etc.; (3) superación de rigideces organizativas; (4) alta motivación para innovar; (5) superación del afán de diagnosticar problemas y orientación hacia la acción; (6) cambio del punto de partida de la acción, desde los problemas hacia las potencialidades.

¿Cómo opera?

El Desarrollo Innovativo es un modelo de acción. Genera innovaciones y capacidades de innovar, construyendo competencias técnicas, organizativas y culturales en las entidades que lo emplean. Reconoce y no simplifica la complejidad social y tecnológica, y dispone de herramientas para enfrentarla. Se orienta a la acción en lugar del análisis, es trans-disciplinario y puede ser utilizado por personas de cualquier formación y profesión. Sus conceptos y técnicas utilizan lenguaje común. Opera a través de cuatro pasos metodológicos:

- **Formulación del “mapa de acción”:** Creación de una visión de futuro, concreta y de consenso, que refleja toda la riqueza y complejidad de la situación

real, y que sistematiza su espacio de acción, actual y potencial. Se trata, en otros términos, de una *conceptualización participativa* del sistema social en el cual se trabaja. El mapa está compuesto por *líneas de acción* paralelas, de dos niveles: básicas y específicas; a mayor complejidad del sistema, más líneas de acción tendrá el mapa. Toda esta información la presenta en una sola página, lo cual lo hace un poderoso instrumento de trabajo. Un mapa de acción se formula en un taller de uno a dos días de duración.

- **Evaluación de desarrollo y madurez:** Apreciación de la distancia desde la situación actual hasta el futuro deseado, y de las capacidades disponibles para alcanzar ese futuro. Se presenta en el propio mapa de acción, mostrando en mayúsculas las líneas de acción establecidas y en minúsculas las no establecidas. Se realiza en el mismo taller que formula el mapa de acción.
- **Estudio de potencialidades:** Identificación sistemática y evaluación de las propuestas de acción práctica que se pueden emprender, para crear el futuro señalado por el mapa de acción. Se denomina aquí *potencialidad* a una acción valiosa que está latente y que sólo puede ser descubierta a través de un proceso de investigación o búsqueda participativa; es *algo que se podría estar haciendo* en un campo determinado.²⁶ En rigor, una potencialidad es un sistema formado por *requerimientos* efectivos y legítimos del mundo real, un conjunto de *recursos* que pueden movilizarse para satisfacerlos y que están disponibles, y uno o más *instrumentos* que logran la aplicación práctica de los recursos a la satisfacción del requerimiento. La búsqueda de las potencialidades se realiza siguiendo las

²⁶ Son diferentes de las *oportunidades*, que están dadas por el entorno y sólo es preciso *reconocerlas*. Las *potencialidades* son propias del sistema y hay que llegar a *conocerlas*, lo cual es objeto de investigación.

líneas de acción del mapa, a través de talleres participativos.

- **Diseño para la acción:** Es la fase en que las potencialidades se materializan, convirtiéndose en *innovaciones*. Consiste normalmente en la evaluación en terreno

de los recursos y requerimientos concretos que están involucrados y en la *construcción y puesta en operación del instrumento* mencionado anteriormente. Es un proceso tanto organizativo como técnico.

ANEXO 2: EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN

A continuación se entrega una lista sintética de campos en los que se ha utilizado el modelo "Desarrollo Innovativo". Se los presenta en orden alfabético.

Previas al Instituto Desarrollo Innovativo

A continuación se entrega una lista sintética de campos en los que se ha utilizado la metodología, previo a la creación del Instituto Desarrollo Innovativo. Se los presenta en orden alfabético.

- a) **Bio-tecnología minera:** Coordinación de la formulación y el diseño institucional del proyecto interdisciplinario e inter-institucional "Lixiviación Bacteriana en la Producción de Cobre"; *varias Universidades, CODELCO e INTEC*, 1982-83.
- b) **Desarrollo regional:** (1) Metodología general para el proyecto "Geografía Energética del Ecuador"; *OEA*, Cuenca, 1987. (2) Proyecto participativo "Magallanes crea su Futuro": 257 personas identificaron 165 potencialidades concretas de desarrollo para su Región; convocantes: *Intendencia Regional de Magallanes, ENAP, Confederación Nacional de la Producción y el Comercio, Fundación para el Desarrollo de Magallanes (FIDE XII) y CORFO*; Punta Arenas, 1993-94.
- c) **Energía en la vivienda:** Estudios de potencialidades de reacondicionamiento térmico de los parques de viviendas de Santiago y Punta Arenas; *Universidad de Chile*, 1986-88.
- d) **Formación de ingenieros jóvenes:** Metodología y orientación de la preparación de las misiones al extranjero, para sus empresas "mandantes", de los ingenieros jóvenes que participan en el Programa "Descubriendo Chile en el Mundo"; *Colegio de Ingenieros de Chile*, iniciado en 1994.
- e) **Fruticultura:** Estudio sistemático de las capacidades de innovar de la fruticultura chilena; *Universidad de Chile*, 1989-92.
- f) **Gobierno metropolitano:** Propuesta de crear un Gobierno Metropolitano para Santiago, como requisito de supervivencia y desarrollo; *Universidad Católica de Chile*, 1988-89.
- g) **Innovación en la empresa:** Formulación y aplicación de una política de innovación en *ENAP Magallanes*, Punta Arenas, 1991-93.
- h) **Medio ambiente:** (1) Impulso decisivo al tema ambiental en Chile al organizar el Primer Encuentro Científico sobre el Medio Ambiente Chileno; *CIPMA*, La Serena, 1983. (2) Contribución a la formulación participativa de los "Principios para una Política Ambiental" de la comunidad científica chilena, a través del *Comité de Ciencias Ambientales de CONICYT*; Santiago, 1985-88. (3) Propuesta metodológica "Evitando la seudo-participación en las evaluaciones de impacto ambiental", Primera Reunión Nacional sobre Evaluación de Impacto Ambiental, *CONAMA*, Santiago, 1993. (4) Proyecto "Un sistema de gestión para la calidad del aire de Santiago", para el programa de cooperación de Holanda con la *CONAMA - Regional Metropolitana*; Universidad de Chile, 1994-95.
- i) **Pequeña y mediana empresa:** Formulación de bases para el tratamiento de la dimensión estratégica del nuevo modelo de fomento productivo descentralizado de *CORFO*; Santiago, 1995.
- j) **Política de vivienda (Bolivia):** Formulación de bases para una Política Nacional de Vivienda en Bolivia, a través de un proceso participativo; convocantes: *Ministerio de Desarrollo Humano, Ministerio de la Presidencia, Asociación de Alcaldías Municipales, Cámara Nacional de la Industria, Cámara Boliviana de la*

Construcción, Proyecto Hábitat NU, CEPAL. La Paz, 1995.

- k) **Política energética:** (1) Desarrollo de una metodología de "Planificación innovativa de la energía"; *Universidad de Chile*, 1982-88. (2) Contribución a la "Estrategia Energética de América Latina para la Década de los 90"; *Organización Latinoamericana de Energía*, Quito, 1990.
- l) **Reconversión de asentamientos humanos:** (1) Proyecto "Cerro Sombrero: De Campamento a Vida Propia", que rediseñó participativamente un pueblo en Magallanes; *ENAP, SERPLAC Magallanes y Municipalidad de Primavera*, 1993. (2) Formulación de la metodología y orientación general del proyecto "Reconversión participativa de Saladillo en una Villa de Montaña", de la *División Andina de CODELCO Chile*, que evaluó una posibilidad de venta de este campamento; *Saladillo y Santiago*, 1994-96.
- m) **Seguridad de tránsito:** (1) Formulación de la Política Nacional de Seguridad de Tránsito, en forma conjunta por ocho Ministerios y Carabineros de Chile; *Santiago; Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones*, 1993. (2) Apoyo metodológico a la identificación y realización de innovaciones que implementan la Política: *Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito*; *Santiago*, 1994-1997.
- n) **Transporte urbano:** Caracterización del descontrol del sistema de buses de Santiago, en una consultoría para el *Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones*, 1989-90.

A través del Instituto Desarrollo Innovativo

A continuación se entrega una lista sintética de proyectos en los que se ha utilizado la metodología a través del Instituto Desarrollo Innovativo. Se los presenta en orden alfabético.

- a) **Aire Limpio en América Latina:** (1) Invitaciones a presentar la experiencia "Santiago Limpia el Aire de Santiago" en el lanzamiento de la "Iniciativa para el Aire Limpio en Ciudades de América Latina" del *Banco Mundial* (1998); (2) Consultoría para el inicio de la Iniciativa en Lima, *Banco Mundial* (1999); (3) Consultoría para el diseño de un proyecto de salud y calidad del aire en México, de *IDRC, Canadá* (1998).
- b) **Descentralización ministerial:** Proyecto participativo de identificación de instrumentos de descentralización, para el *Ministerio de Obras Públicas*, *Santiago*, 1995-97.
- c) **Descontaminación atmosférica de Santiago:** Diseño y conducción metodológica del proceso participativo del Plan de Prevención y Descontaminación de Santiago, "Santiago limpia el Aire de Santiago", para la *Comisión Nacional del Medio Ambiente, CONAMA*, incluyendo: (1) formulación participativa del Plan (1996-1997), (2) seguimiento participativo del Plan (1998) y (3) actualización participativa del Plan (iniciada en 1999).
- d) **Eficiencia energética:** Desarrollo y presentación de una estrategia de eficiencia energética para América Latina en el Foro Latinoamericano y del Caribe del *Consejo Mundial de la Energía*, *Caracas*, febrero 1998.
- e) **Gas Natural:** Proyecto de desarrollo de una Unidad de Estudios para una empresa de gas natural. *GASCO Concepción S.A.*, iniciado en 1996.
- f) **Gestión ambiental en la empresa:** Desarrollo participativo de un sistema de gestión ambiental para la Fundición y Refinería Ventanas, por encargo de *ENAMI* y la *Comisión Chilena del Cobre*, *Santiago y Ventanas*, 1996-97.
- g) **Innovación en la empresa:** (1) Asesoramiento a *Gasco Concepción* para la

- creación de su Unidad de Estudios y Planificación, Santiago, 1996-97. (2) Desarrollo participativo de una visión de futuro para el área de prevención de la *Asociación Chilena de Seguridad*, Santiago, 1997.
- h) **Innovación en servicios públicos:** Talleres de capacitación y apoyo a un proceso de innovación participativa en la *Superintendencia de Electricidad y Combustibles*, Santiago, 1997-98.
- i) **Sanidad agropecuaria:** Desarrollo participativo de una visión de futuro para el sistema nacional de mejoramiento de la sustentabilidad y la competitividad agrícola, para el *Servicio Agrícola y Ganadero* y el *Instituto Interamericano de Cooperación Agropecuaria*, Santiago, 1997.
- j) **Sustentabilidad de ONGs:** Diseño y conducción de un círculo de aprendizaje sobre sustentabilidad de ONGs, con la colaboración de la Asociación Gremial de ONGs Acción, *Fundación Ford*, 1999.

ANEXO 3: DESARROLLO INNOVATIVO: ¿CÓMO COMPLEMENTA AL MARCO LÓGICO?

Este Anexo presenta transparencias que provienen de dos presentaciones realizadas en el transcurso del proyecto, que describen de modo esquemático el complemento que el modelo Desarrollo Innovativo (DI) ofrece al Marco Lógico (ML). La de esta página identifican los temas generales de este

complemento. Las de la que sigue presentan la distinción entre contenido y estructura de un proyecto y muestran cómo el contenido, que es aportado metódicamente por el DI, es consistente con la estructura, que es aportada por el ML.

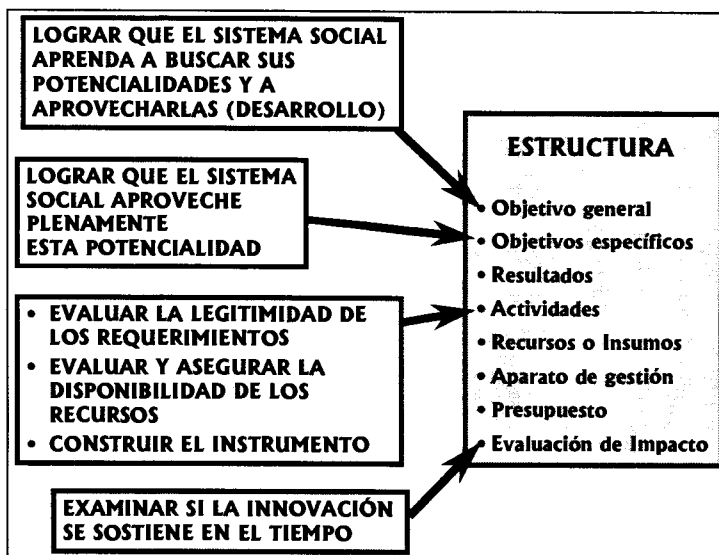
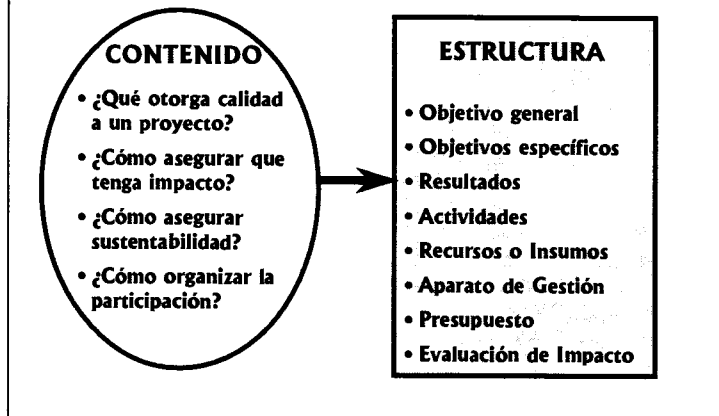
¿QUÉ OFRECE EL DESARROLLO INNOVATIVO (1)?

- **Consistencia con orientaciones institucionales del FOSIS**
- **No cambia estructura general de los proyectos: objetivos - productos - actividades - recursos**
- **Refuerza la orientación fundamental de los proyectos al impacto**
- **Aporta criterio para asegurar la sustentabilidad y el impacto de los proyectos**
- **Aporta comprensión del proceso de cambio social impulsado por el proyecto**
- **Aporta fundamento para los objetivos del proyecto**
- **Aporta fundamento para la estrategia del proyecto**

¿QUÉ OFRECE EL DESARROLLO INNOVATIVO (2)?

- **Aporta fundamento para los indicadores del proyecto**
- **Facilita el aprendizaje sistemático a partir de la experiencia del proyecto**
- **Hace rápida y simple la formulación y gestión del proyecto**
- **Usa el mismo esquema a niveles de proyecto, programa, territorio y política**
- **Facilita la comunicación de lo medular de cada acción, para efectos de difusión, aprendizaje y control**
- **Establece bases claras para la continuidad de acción en cualquier ámbito**

Contenido y Estructura: ¿Cómo se Diseña el Proyecto?



ANEXO 4: POTENCIALIDADES IDENTIFICADAS POR LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

A continuación entregamos las potencialidades específicas que se identificaron en las sesiones de las cuatro *comunidades de aprendizaje* que funcionaron en el proyecto. En todos los casos se trabajó con identificaciones simples, a través de la construcción participativa de sus nombres. Para algunas se prepararon además los correspondientes triciclos. En dos casos se detectaron temas adicionales para pasar a identificar potencialidades. Se incluyen tanto potencialidades que ya estaban siendo aprovechadas por los participantes en sus proyectos, y fueron descritas con rigor mediante esta técnica, como otras que son nuevas y aún no se han convertido en innovaciones. Para las primeras se da el nombre de la ONG correspondiente.

Comunidad "Organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo social"

- Desarrollo, validación y promoción del uso oficial de indicadores de cambio en personas y comunidades para medir el impacto de proyectos sociales.
- Generación de mecanismos para facilitar el trabajo conjunto, las alianzas estratégicas y el aprendizaje compartido entre organizaciones de la sociedad civil (OSC), y para eliminar los obstáculos actuales a tales modalidades de acción.
- Generación de visibilidad de las OSC en el espacio público, como organismos profesionales comprometidos, confiables y competentes para el diseño y la ejecución de proyectos, programas y políticas sociales.
- *Otros temas detectados para trabajar como potencialidades:* tiempo, evaluación, recursos, crítica, competencia, supervisión técnica vs. supervisión burocrática, ONG como recurso.

Comunidad "Jóvenes en riesgo social"

- Programas especializados de capacitación para la inserción social de niños y jóvenes en riesgo social mediante educación, reeducación y desarrollo personal.
- *Otros temas detectados para trabajar como potencialidades:* metodologías de manejo conductual; formación en oficios a nivel medio ante la deserción; metodologías, recursos e instrumentos de enseñanza-aprendizaje.

Comunidad "Capacidad emprendedora"

- Servicio tecnificado, práctico, consistente y confiable para facilitar el acceso a los instrumentos de fomento productivo a microempresarios de Cerro Navia, para mejorar su productividad y comercialización. (Fundación Trabajo para un Hermano)
- Sistema de promoción y apoyo local para la creación de microempresas que comprende: (a) comité de evaluación de propuestas de creación de negocios integrado por miembros de la comunidad y técnicos en microempresas; (b) fondo concursable para financiar proyectos de microempresas; (c) método de evaluación de la capacidad emprendedora: pautas de observación y entrevistas; (d) donación de capital semilla (\$ 120.000); metodología de capacitación para el desarrollo de habilidades emprendedoras, gestión y administración de pequeños negocios; sistema de evaluación de efectos e impactos manejado computacionalmente. (Fundación Miguel Kast)

Comunidad "Programa Encuentro Joven"

- Taller de expresión plástica, de movimiento artístico juvenil para Alcohólicos Anónimos. (Sociedad Las Alamedas)

- Habilitación y gestión de la sede de la Junta de Vecinos como espacio de encuentro y quehacer conjunto para múltiples actividades. (Sociedad Las Alamedas)
- Grupos juveniles que apoyan a la comunidad mediante cuidado y esparcimiento de niños y la búsqueda de actividades alternativas para integración de otros jóvenes. (Fundación San Pablo)

ANEXO 5: "UNA METODOLOGÍA INNOVATIVA PARA EL DESARROLLO SOCIAL"

Una Metodología Innovativa para el Desarrollo Social

Alfredo del Valle, Instituto Desarrollo Innovativo
Paula Aranibar, Centro de Capacitación CEC

Presentación realizada en el
**ENCUENTRO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO
SOBRE LAS PERSONAS DE EDAD**

SEMINARIO TÉCNICO Y REUNIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Santiago de Chile, 8 - 10 septiembre 1999

Contenido

1. La potencialidad: Clave para innovar con fuerza propia

Alfredo del Valle, Ph.D., Director Instituto Desarrollo Innovativo

2. Una potencialidad de adultos mayores en Cerro Navia, Chile

Paula Aranibar, Directora Programa Adulto Mayor, Centro de Capacitación CEC

3. El Espacio Participativo en Internet para el Adulto Mayor

Invitan: Red Latinoamericana y Caribeña para Personas Mayores
TIEMPOS
Red Chilena para el Adulto Mayor

Presenta: Instituto Desarrollo Innovativo

La potencialidad: Clave para innovar con fuerza propia

**Alfredo del Valle, Ph.D.
Director Instituto Desarrollo Innovativo**

¿QUÉ NO HACEMOS?

- Diagnosticar problemas
- Buscar soluciones a problemas
- Preguntarnos ¿qué es lo que no queremos?
- Mirar para atrás

¿QUÉ HACEMOS?

- Buscar acciones viables
- Buscar potencialidades
- Preguntarnos ¿qué es lo que efectivamente queremos?
- Mirar para adelante

MOTIVACIÓN Y OBJETIVO: **CALIDAD EN PROYECTOS SOCIALES (1)**

Un hallazgo del Desarrollo Innovativo:

- Todo proyecto exitoso y sustentable ha dejado establecida una innovación en el mundo real y tiene una clara potencialidad

[Potencialidad en sentido especial del DI;
noción de sistemas sociales, diferente del uso común: capacidad, recurso]

- Todo proyecto fallido no ha logrado establecer una innovación y suele no poseer potencialidad clara
- La claridad en la potencialidad de un proyecto es condición necesaria para su éxito



MOTIVACIÓN Y OBJETIVO: **CALIDAD EN PROYECTOS SOCIALES (2)**

Una propuesta del Desarrollo Innovativo:

[Complementaria al Marco Lógico]

- Concebir a los proyectos como acuerdos para realizar innovaciones
- Iniciar la formulación de todo proyecto con la identificación participativa y rigurosa de su potencialidad (a través de su "triciclo")
- Diseñar todo proyecto en torno a su estrategia de innovación
- Evaluar todo proyecto en torno a la claridad de su potencialidad y el grado de consolidación de su innovación

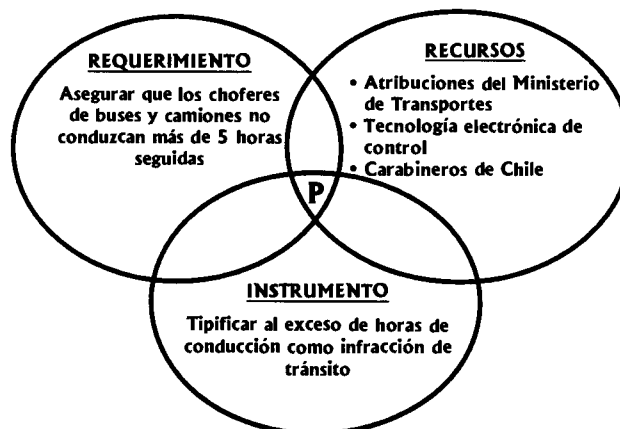


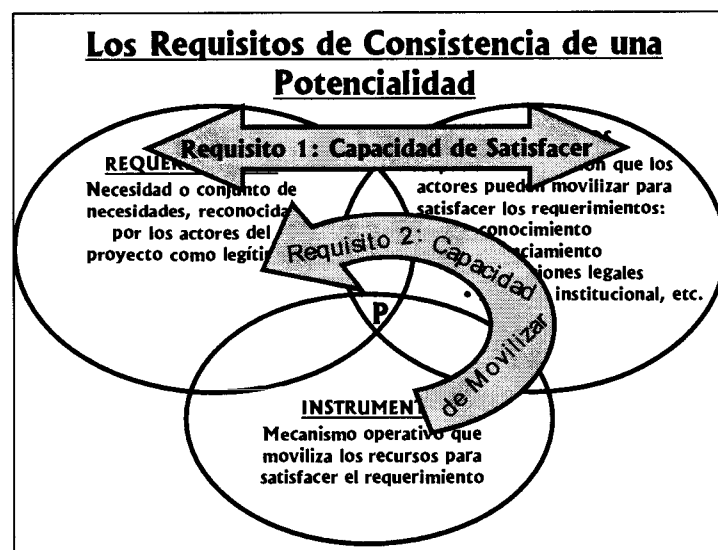
¿CÓMO ENTENDEMOS EL DESARROLLO?

- El centro del desarrollo es generar **capacidad de innovación**, o de hacer cosas distintas de las que hoy se hacen.
- Innovar es conocer y aprovechar la propias **potencialidades**, o acciones latentes de cada ámbito (sistema social):
 - ◊ Conocer las potencialidades exige realizar **investigación** o **búsqueda participativa**; ellas no aparecen “solas” como los problemas o las oportunidades;
 - ◊ Aprovecharlas es construir capacidades operativas, organizativas y culturales; ello es más eficiente de modo **participativo**.
- Sólo a partir de las propias potencialidades este proceso puede ser firme y **sustentable**.
- El desarrollo es un **proceso interno** del sistema social **orientado a ser** todo lo que éste puede ser.

Un ejemplo simple de potencialidad (en seguridad de tránsito, Chile):

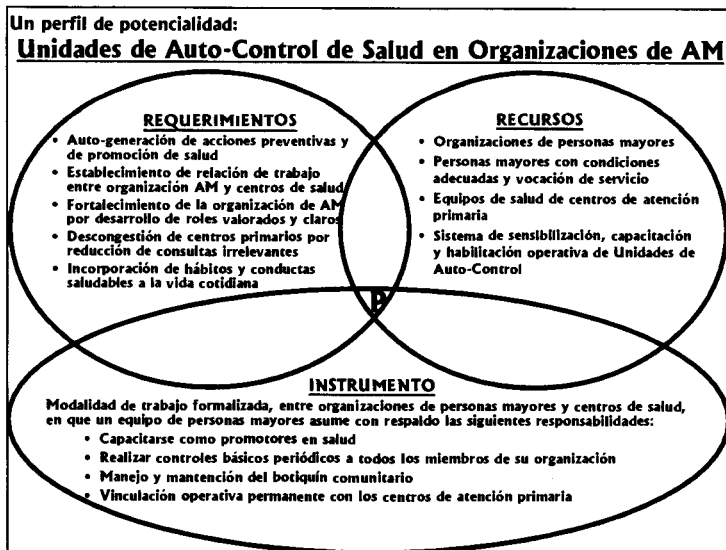
Control de horas de conducción





Una potencialidad de adultos mayores en Cerro Navia, Chile

Paula Aranibar
Directora Programa Adulto Mayor
Centro de Capacitación CEC



ANEXO 6: ACCIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL CON LAS PERSONAS MAYORES: PRINCIPIOS PROGRAMÁTICOS

En el seminario "Sociedad Civil: Aportes al Desarrollo de las Personas Mayores" realizado en Santiago de Chile, los días 8 al 10 de septiembre de 1999, en la sede de la CEPAL, las personas, organizaciones y redes que trabajamos con las personas mayores hemos adoptado los siguientes principios programáticos para nuestra acción:

1. Promover la incorporación a nuestra cultura de una visión de la vejez como una etapa natural de la vida que puede vivirse con plenitud y aportando a la sociedad.
2. Contribuir al enriquecimiento del tema del adulto mayor abordándolo desde las perspectivas de género, diversidad étnica y cultural, y de otras que expresen su multi-dimensionalidad.
3. Reconocer, respetar y apoyar el potencial organizativo de las personas mayores para constituirse en protagonistas y participantes activos de la vida de nuestras sociedades.
4. Contribuir a la generación y difusión de conocimiento acerca de la situación de vida de las personas mayores en cada país, incorporando la diversidad de interpretaciones y los enfoques de distintas disciplinas.
5. Identificar y sistematizar las potencialidades concretas de las personas mayores para que continúen contribuyendo al desarrollo propio y de la sociedad.
6. Promover en cada país el desarrollo de políticas intersectoriales eficaces para las personas mayores, con nuestra participación activa en su formulación, implementación, evaluación y control.
7. Promover en cada país el desarrollo de programas y proyectos en que las personas mayores sean sujetos de acción y no solo receptores pasivos de asistencia.
8. Promover la rectificación de las políticas de ajuste macroeconómico que actúan en detrimento de los programas sociales y vulneran los derechos de las personas.
9. Establecer alianzas estratégicas para fortalecer nuestras acciones, tanto al interior de la sociedad civil como con organismos de gobierno, organizaciones empresariales y agencias de cooperación internacional.
10. Fortalecer las redes de trabajo que vinculan a las organizaciones de personas mayores entre sí y con otros agentes de desarrollo, aprovechándolas como vías de expresión, comunicación, educación e intercambio de experiencias.

ANEXO 7: NÓMINA DE PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

María Teresa Adell
Asesora
Proyecto Interjoven
Agustinas 1564
Santiago
Fono: 688-1079 Fax: 687- 9954
interjoven@globalcom.cl

Ricardo Adriaola
Coordinador de Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Soledad Aguiló
Coordinadora Capacitación
Universidad de Chile
Santos Dumont 999
Independencia
Fono: 285-4138 Fax: 737-8088

Marjorie Alvarado
Monitora Encuentro Joven
Cooperativa de Trabajo PET Ltda.
Santo Domingo 526
Santiago
Fono: 632-6128 Fax: 633-3671
petstgo@entelchile.cl

Lorena Antezana
Coordinadora de Proyectos
Fundación Educ y Cultural San Pablo
Ricardo Morales 3369, Piso 3
San Miguel
Fono: 554-9451 Fax: 554-9439

Sandra Apiolaza
Monitora de Terreno
Sociedad Las Alamedas
Concha y Toro 7 Depto 41
Puente Alto
Fono: 759-7950 Fax: 759-7770
apiolaza@mixmail.com

Paula Aranibar
Dirección Programa Adulto Mayor
Consultora C.E.C Ltda
San Pablo 6457 Depto 301
Pudahuel
Fono: 772-2310 Fax: 772-2310
cec@interaccess.cl

Pilar Araya
Encargada de Talleres
Fundación Solidaridad
José Miguel de la Barra 456
Santiago
Fono: 632-7650 Fax: 632-7532
funsolid@cmet.net

Daniel Arias
Coordinador Documentación
Corporación FORJA
Ernesto Reyes 065
Providencia
Fono: 735-4845 Fax: 777-6196
forja@netup.cl

Emilia Badilla
Gerontóloga Social
Coord. Nac. del Adulto Mayor
(C.C.N.A.M)
Av. Portugal 623
Santiago
Fono: 665 9230 Fax: 665-9230

Paulo Becker
Vicario Parroquial
Parroquia San José de Garín
Pasaje Coimbra 7949
Cerro Navia
Fono: 649-9671 Fax: 649-9671

Fanny Berlagoscky
Jefa Unidad de Promoción de Salud
Servicio de Salud Metropolitano Norte
Maruri 272, Piso 5, oficina 512
Santiago
Fono: 737-5082 Fax: 772-2310
phevia@ibm.net

Rodrigo Bianchi
Equipo SENDA
SENDA
Santa María 247 Depto 33
Santiago
Fono: 735-7446 Fax: 735-7446

Juan Antonio Bórquez
Gerente General
Fundación Solidaria Trabajo para un Hermano
Ictinos 1626
Peñalolén
Fono: 279-1761 Fax: 279-1761
tph@reuna.cl

Leonardo Bravo
Subgerente
Fundación Padre Alvaro Lavín
Germán Yungue 3701
Estación Central
Fono: 683-6653 Fax: 683-4752
bravoillanes@entelchile.net

Marcia Brevis
Monitora Encuentro Joven
Corporación SODEM
Avda. Chile 575
Maipú
Fono: 531-4160 Fax: 531-4992

Elizabeth Cabalin
Subdirectora
Colegio Anglicano para Niños Sordos
Las Encinas 01590
Temuco
Fono: 45-251001 Fax: 45-251-001
anglica@entelchile.net

Jorge Cabello
Director Proyecto Adulto Mayor
Ministerio Secretaría General de Gobierno
Teatinos 20, Of. 87
Santiago
Fono: 690-4000 Fax: 672-2646
zuniga@segegob.cl

Marta Cabello
Monitora Encuentro Joven
Sociedad Las Alamedas
Concha y Toro 7 Depto 41
Puente Alto
Fono: 759-7950 Fax: 759-7770

Iván Cabezas
Programa Encuentro Joven
Corporación SODEM
Avda. Chile 575
Maipú
Fono: 531-4160 Fax: 531-4992
icabezas@latinmail.com

Richard Calderón
Coordinador Encuentro Joven
Sociedad Las Alamedas
Concha y Toro 7 Depto 41
Puente Alto
Fono: 759-7950 Fax: 759-7770

Carlos Cañas
Monitor Encuentro Joven
Sociedad Las Alamedas
Concha y Toro 7 Depto 41
Puente Alto
Fono: 759-7950 Fax: 759-7770

Ruth Carmona
Resp. Diseño y Operación
Proyectos
COMPARTE / Gestión
Organizacional Ltda
Bremen 1465, Depto 41
Ñuñoa
Fono: 226- 9548 Fax: 649-9066
ruthcarmona@entelchile.net

Marcelo Carrasco
Director
Gestión y Desarrollo Ltda (GEDES)
Freire 540, Depto 14
Temuco
Fono: 45-272-791 Fax: 45-392-326
gedes@ctcreuna.cl

Jenny Cartagena
Encargada de Area
Consultora C.E.C Ltda
Calle El Cerro 4461
Renca
Fono: 641-2711 Fax: 641-2711
cec@interaccess.cl

María Teresa Carvajal
Coordinadora
Corporación SODEM
Avda. Chile 575
Maipú
Fono: 531-4992 Fax: 531-4160
SODEM@entelchile.net

Lisette Catarino
Contadora
Fundación para un Mundo Nuevo
Rinconada del Salto 0181
Huechuraba
Fono: 625-1963 Fax: 625-1963

Giselle Cazor
Enfermera Consultorio Colina
Municipalidad de Colina
Carretera Gral. San Martín 077
Colina
Fono: 844-1525 Fax: 641-8178

Manuel Cereceda
Coordinador de Proyecto
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Gabriela Cornejo
Directora Centro Desarrollo Integral
CEDIAM
Castor Vilarín 32
Santiago
Fono: 681-6126 Fax: 696-6080
caritas@entelchile.net

Ana María Correa
Subjefe Depto. Evaluación e
Impacto
FOSIS
Ahumada 8, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6500 Fax: 241-6590
amcorrea@fosis.cl

Alejandra Cortés
Encargada de Comunicación
Fundación Solidaria Trabajo para un
Hermano
Ictinos 1626
Peñalolén
Fono: 279 - 1761 Fax:
tph@reuna.cl

Sebastián Cox
Director
Corporación FORJA
Ernesto Reyes 065
Providencia
Fono: 777-6196 Fax: 735-4845
forja@netup.cl

Julieta Cuevas
Monitora Encuentro Joven
Sociedad Las Alamedas
Concha y Toro 7 Depto 41
Puente Alto
Fono: 759-7950 Fax: 759-7770

Jenny Chomali
Investigadora Asociada
Instituto Desarrollo Innovativo
Barros Errázuriz 1954, Of. 1109
Providencia
Fono: 225-4417 Fax: 225-4931
instituto@idi.cl

Isabel de Ferari
Secretaria General
Corporación Mun.Des.Social San
Joaquín
Santa Rosa 2606 P°3
San Joaquín
Fono: 554-9161 Fax: 556-2937
cormusj@ctcreuna.cl

Kirai de Leon
Encargada Proyecto
Centro de Estudios para el
Desarrollo de la Mujer (CEDEM)
Purísima 305
Santiago
Fono: 735-7755 Fax: 777-2297
cedem@reuna.cl

Isabel del Campo
Coordinadora Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Alfredo del Valle
Director
Instituto Desarrollo Innovativo
Barros Errázuriz 1954, Of. 1109
Providencia
Fono: 225-4417 Fax: 225-4931
adelvalle@idi.cl

Hugo Delgado
Jefe Depto.Programas
Asistenciales
Fundación COANIL
Julio Prado 1760
Ñuñoa
Fono: 225-5689 Fax: 225-5314
coanil@netup.cl

Carla della Maggiora
Economista
Kleomenous 3, Kolonaki , Atenas
10675
Grecia
Fono: 275-0763/(301)7215651
Fax: 273-6164
stefanou@aia.net

Lucio Díaz
Director CEC
Consultora C.E.C Ltda
San Pablo 6457 Depto 301
Pudahuel
Fono: 772 23 10 Fax: 772 23 10
cec@interaccess.cl

Inés Díaz
Resp.Organización Comunitaria
Universidad de Chile
Santos Dumont 999
Independencia
Fono: 624-8463 Fax: 624-8463

Violeta Díaz
Directora Proyecto
Universidad de Chile
Santos Dumont 999
Independencia
Fono: 235-5955 Fax: 236-9348
vdiaz@machi.med.uchile.cl

Gustavo Donoso
Vicepresidente
Fundación Cristo Vive
Av. Recoleta 5441
Huechuraba
Fono: 625-5243 Fax: 625-4699
fcv@santiago.cl

Nora Donoso
Unidad Promoción de la Salud
Ministerio de Salud
Mac Iver 541, Piso 5, oficina 522
Santiago
Fono: 630-0571 Fax: 639-7862

Adriana Dreckman
Salud Mental Región Metropolitana
SEREMI de Salud - R.M.
Santa Lucía 160
Santiago
Fono: 633-5964 Fax: 633-3774

Marcia Edmonds
Coordinadora de Proyectos
SEDEJ
Cabo Arestey 2464
Santiago
Fono: 695-6927 Fax: 672-8444
sansedej@entelchile.net

Gloria Fanta
Consultora
FOSIS Central Depto Eval Impacto
Ahumada 48, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6535 Fax: 245-6590
gfanta@fosis.cl

Ana María Farías
Jefa Unidad Análisis y Extensión
INJUV
Agustinas 1564
Santiago
Fono: 688-1071 Fax: 688-1079
interjovent@globalcom.cl

Andrea Fernández
Area Comunicación
Corporación FORJA
Ernesto Reyes 065
Providencia
Fono: 777-6196 Fax: 735-4845
forja@netup.cl

Rodrigo Figueroa
Coordinador Area Consultoría
CEDESCO
Grajales 2373
Santiago
Fono: 699-4485 Fax: 695-0969
cedesco@netline.cl

Pedro Flores
Director Area Microempresas
Fundación Miguel Kast
Phillips 15, Depto D
Santiago
Fono: 632-3763 Fax: 638-2362
fmkast@entelchile.net

Ricardo Flores
Asesor Informático Centro de
Servicios
REDESOL
Concha y Toro 13, Piso 4
Santiago
Fono: 673-1715 Fax: 698-8237
raff@redesol.cl

Cecilia Fuenzalida
Coordinadora Terreno
CEAL
Huamalata 5864
P. Aguirre Cerda
Fono: 524-3383 Fax: 524-3383

Adriana Fuenzalida
Directora de Salud
Corporación Mun.Des.Social San
Joaquín
Santa Rosa 2606 P°3
San Joaquín
Fono: 556-0060 Fax: 556-2937

Brigitte Gaiffe
Encargada de Proyectos Programa
Impulsa
Azul Consultores Asociados
Rosal 360-B
Santiago
Fono: 639-7716 Fax: 639-8394
azul@interaccess.cl

Angélica Galarce
Directora
CEPPAC
18 de Septiembre 683
San Bernardo
Fono: 857-6828 Fax: 529-1007
ceppac@interactiva.cl

Andrea García
Coordinadora Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Consuelo Gazmuri
Gerente General
Fundación Andes
San Patricio 4099
Vitacura
Fono: 228-5576 Fax: 228-7883
cgazmuri@fundandes.cl

Carlos Gil
Jefe Depto. Evaluación de Impacto
FOSIS Central
Ahumada 48, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6500 Fax: 245-6590
cgil@fosis.cl

Ingrid Godoy
Profesora Esp. Informática
Educativa
Colegio Anglicano para Niños
Sordos
Las Encinas 01590
Temuco
Fono: 45-251-001 Fax: 45-251-001
anglica@entelchile.net

Graciela González
Encargada Depto. Envejecimiento y
Vejez
CARITAS Chile
Echaurren 4, Piso 6
Santiago
Fono: 696-6645 Fax: 696-6080
caritas@entelchile.net

Jelly González
Jefa Depto. Gestión de Programas
FOSIS Central
Ahumada 48, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6505 Fax: 245-6590
jelly@fosis.cl

Pablo González
Director Proyecto Huilío, IX Región
Gestión y Desarrollo Ltda (GEDES)
Freire 540, Depto 14
Temuco
Fono: 45-272-791 Fax: 45-392-326
gedes@ctcreuna.cl

Ricardo Halabí
Director
FOSIS Central
Ahumada 48, Piso 7
Santiago
Fono: 241-6525 Fax: 241-6591
rhalabi@fosis.cl

Marcia Henríquez
Monitora Encuentro Joven
Corporación SODEM
Avda. Chile 575
Maipú
Fono: 531-4992 Fax: 531-4160
SODEM@entelchile.net

Angélica Hernández
Coordinadora Operativa Programa
Impulsa
Azul Consultores Asociados
Rosal 360-B
Santiago
Fono: 639-7716 Fax: 639-8394
ahernand@redesol.cl

Ricardo Hernández
Gestión de Programas
Fosis Central
Ahumada 48, Piso 7
Santiago
Fono: 241-6573 Fax: 241-6590
rhernand@fosis.cl

Juan Ilabaca
Profesional Depto Atención
Primaria
Servicio de Salud Metropolitano
Sur
Santa Rosa 3453
San Miguel
Fono: 555-2081 Fax:

Manuel Irureta
Director Regional
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Dusanka Ivulic
Coordinadora Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Jaime Jiménez
Desarrollo de Sistemas
FOSIS Central
Ahumada 48, Piso 7
Santiago
Fono: 241-6588 Fax: 241-6590
jaimej@fosis.cl

Marcela Jiménez
Coordinadora Area Sociedad Civil
MIDEPLAN
Ahumada 48, Piso 5
Santiago
Fono: 675-1534 Fax: 672-9027
mjimenez@mideplan.cl

Sandra Jordán
Unidad Promoción de Salud
Servicio de Salud Metropolitano
Norte
Maruri 272, Piso 5, oficina 512
Santiago
Fono: 737-5082 Fax: 737-5082
kcano@reuna.cl

Rosita Kornfeld
Directora Programa AM - UC
Universidad Católica
Alameda 340, Of. 213
Santiago
Fono: 686-2422 Fax: 222-3386
rkornfel@vra.puc.cl

Alejandra Krause
Jefe Depto. Desarrollo Institucional
FOSIS Central
Ahumada 48, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6500 Fax: 241-6591
akrause@fosis.cl

Beatriz Lagos
Depto. SIDA / Escuche
CARITAS Chile
Echaurren 4, Piso 5
Santiago
Fono: 697-2207 Fax: 696-6080
caritas@entelchile.net

Luis Lara
Coordinador Proyecto CONACE
Corporación Compartiendo la Mesa
Tomás Edison 8410
Pudahuel
Fono: 649-9066 Fax: 649-9067

Jorge Larenas
Coordinador Proy Encuentro Joven
Cooperativa de Trabajo PET Ltda.
Santo Domingo 526
Santiago
Fono: 632-6128 Fax: 633-3671
petstgo@entelchile.cl

Patricia Leblanc
Asistente Administrativa DDI
FOSIS Central
Ahumada 48, Piso 7
Santiago
Fono: 241-6500 Fax: 241-6590
pleblanc@fosis.cl

Margarita Lineros
Directora Ejecutiva
Corporación COMPARTE
Tomás Alba Edison 8410
Pudahuel
Fono: 649-9066 Fax: 649-9067
comparte@rdc.cl

Margarita Lira
Area Capacitación de Recursos
ENAC - CARITAS Chile
Alameda 2182
Santiago
Fono: 689-4197 Fax: 687-4196

Winnie Lira
Directora Ejecutiva
Fundación Solidaridad
José Miguel de la Barra 456
Santiago
Fono: 664-0682 Fax: 632-7532
funsolid@cmet.net

Jenny Lowick-Russell
Directora Proyecto Adulto Mayor
Renca
Consultora C.E.C Ltda
San Pablo 6457 Depto 301
Pudahuel
Fono: 641-2711 Fax: 641-2711
cec@interaccess.cl

Vicente Martínez
Profesional
CEDESCO
Grajales 2373
Santiago
Fono: 688-5299 Fax: 695-0969
cedesco@netline.cl

Jorge Martínez
Coordinador Prog Encuentro Joven
FOSIS Central -Depto Gestión Prog.
Ahumada 48, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6500 Fax: 241-6590
jmartine@fosis.cl

Bernardita Maturana
Relacionadora Pública
SEREMI de Salud - RM
Santa Lucía 160
Santiago
Fono: 639-4308 Fax: 633-3774

María Cecilia Milevcic
Directora Ejecutiva
Fundación Miguel Kast
Phillips 15, P°3, Depto D
Santiago
Fono: 632-3271 Fax: 638-2362
fmkast@entelchile.net

Carmen Gloria Mondaca
Coordinador de Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Marcelo Monsalves
Subdirector Ejecutivo
FOSIS Central
Ahumada 48, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6500 Fax: 241-6591
mmonsalsv@fosis.cl

Patricia Montes
Encargada de Proyectos
Vicaría de Pastoral Social
Santa Mónica 2360
Santiago
Fono: 695 6617 Fax: 685-4758
vicaria@reuna.cl

Miguel Angel Morales
Coordinador de Proyecto
Cooperativa de Trabajo PET Ltda.
Santo Domingo 526
Santiago
Fono: 632-6128 Fax: 633-3671
petstgo@entelchile.cl

Leonardo Moreno
Secretario Ejecutivo
Consejo Nacional para la
Superación de la Pobreza
Londres 33
Santiago
Fono: 638-0903 Fax: 638-0903
ejecstgo@funasupo.cl

Fernando Munita
Profesional de Apoyo
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

María Beatriz Muñoz
Encargada de Organizaciones y
Prog. A. Mayor
Corporación Compartiendo la Mesa
Tomás Edison 8410
Pudahuel
Fono: 649-9066 Fax: 649-9067

Elba Muñoz
Secretaria General
Fundaciones para un Mundo Nuevo
Rinconada del Salto 0181
Huechuraba
Fono: 625-1963 Fax: 625-1963

Patricio Neira
Asistente Social
SENDA
Avda. Santa María 247, Of. 33
Santiago
Fono: 735-1425 Fax: 735-7446

Hilda Olivares
Encargada Promoción de Salud
SEREMI de Salud - Región
Metropolitana
Santa Lucía 160
Santiago
Fono: 639-6473 Fax: 633-4308

Lidia Oyarzún
Vicepresidenta
Coord. Nac. del Adulto Mayor
(C.C.N.A.M)
Av. Portugal 623 - 627
Santiago
Fono: 665- 9230 Fax: 665-9230

Paulina Pacheco
Coordinadora Capacitación
Fundación Solidaria Trabajo para un
Hermano
Lo Prado 1129
Cerro Navia
Fono: 775- 1061 Fax: 775-9455
tph@reuna.cl

Christián Parker
Director
Centro de Estudios de la Realidad
Contemporánea
Concha y Toro 13
Santiago
Fono: 698-0864 Fax: 695-3583
cerc@rdc.cl

Luis Payer
Secretario
Centro Educacional Didaskalion
Avda. Santa Rosa 14326
La Pintana
Fono: 542-1699 Fax: 542-1479

Alfredo Pemjean
Unidad de Salud Mental
Ministerio de Salud
Miraflores 590, Depto 10
Santiago
Fono: 630-0739 Fax: 664-2719
apemjean@rdc.cl

Andrés Pereira
Coordinador de Programas
FOSIS Central
Ahumada 48, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6532 Fax: 241-6590
apereira@fosis.cl

Javier Ignacio Pérez
Director
Corporación ITAK
Avda. Irarrázabal 081
Ñuñoa
Fono: 269-8743 Fax: 269-8743
coitak@ctcreuna.cl

Julia Pérez
Encargada de Promoción de Salud
Servicio de Salud Metropolitano
Sur
Santa Rosa 3453
San Miguel
Fono: 551-7533 Fax: 639-7862

Sergio Pezoa
Asesor Unidad Promoción de Salud
Ministerio de Salud
Mac Iver 541, Piso 5
Santiago
Fono: 630-0561 Fax: 639-7862
spezoa@minsai.cl

María Eugenia Pino
Directora de Desarrollo
Fundación Educ y Cultural San
Pablo
Ricardo Morales 3369, Piso 3
San Miguel
Fono: 554-9443 Fax: 554- 9439

Manuel Pizarro
Director
Corporación SODEM
Avda. Chile 575
Maipú
Fono: 531-4992 Fax: 531-4160
SODEM@entelchile.net

Patricia Prado
Coordinadora
SENDA
Santa María 247 Depto 33
Santiago
Fono: 735-7446 Fax: 735-7446

Dolly Quijada
Relaciones Públicas
Coord. Nac. del Adulto Mayor
(C.C.N.A.M)
Av. Portugal 623
Santiago
Fono: 665- 9230 Fax: 665-9230

Marcelo Quinteros
Coordinador de Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Ramón Quinteros
Coordinador de Proyectos
SEDEJ
Cabo Arestey 2464
Santiago
Fono: 695-6927 Fax: 672-8444
sansedej@entelchile.net

Norma Ramírez
Jefe Depto. Normas Educativas
Fundación COANIL
Julio Prado 1761
Ñuñoa
Fono: 225-8689 Fax: 225-5314
coanil@netup.cl

Alfonso Ramos
Encargado de Operaciones
Fundación Padre Alvaro Lavín
Germán Yungue 3701
Estación Central
Fono: 683-6653 Fax: 683-4752

Jorge Razeto
Director Ejecutivo
Corporación CIEM - Aconcagua
Prat 171
San Felipe
Fono: 34-536-649 Fax: 34-536-649
jrazeto@redesol.cl/almendra@redesol.cl

Violeta Rojas
Coordinadora de Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 266-0344 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Gladys Román
Unión Comunal del Adulto Mayor
Representante Adulto Mayor -
Limarí
Río Mostazal 251
Ovalle
Fono: 629-814 Fax:

Ignacio Rosselot
Director
Centro Salud Familiar Cristo Vive
Av. Recoleta 4125
Recoleta
Fono: 622-6380 Fax: 622-7692
fcv@santiago.cl

Margarita Sáez
Asesora Unidad Modelo de
Atención
Ministerio de Salud
Mac Iver 541, Piso 5
Santiago
Fono: 630-0622 Fax: 639-7862
msaez@pasteur.minsal.cl

Esteban Somolai
Coordinador Ejecutivo
Universidad Católica
Alameda 340, Of. 213
Santiago
Fono: 564-1156 Fax: 564-1156

Julia Standen
Asesora Coordinador
Administrativo
FOSIS Central
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 241-6541 Fax: 241-6492
jstanden@fosis.cl

Horst Steigler
Asesor
Proyecto Interjoven
Agustinas 1564
Santiago
Fono: 688-1079 Fax: 687-9954
interjoven@globalcom.cl

Ricardo Stuardo
Coordinador de Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 695-5879
fosis13@interaccess.cl

Marcelo Tapia
Informática
FOSIS R.M.
Ahumada 48, Piso 7
Santiago
Fono: 241-6588 Fax: 241-6590
fosis13@interaccess.cl

Fabiola Trigo
Encargada de Área
Consultora C.E.C Ltda
Calle El Cerro 4461
Renca
Fono: 641- 2711 Fax: 641-2711
cec@interaccess.cl

Verónica Valderrama
Directora de Centro de Salud
Mental
COSAM - Conchalí / Corp. Salud
Educ. y At. Menores
Camberra 5860
Conchalí
Fono: 623-3226 Fax: 623-3226

Héctor Valdés
Coordinador Progr. Capac. Laboral
Jóvenes
CEPPAC
18 de Septiembre 683
San Bernardo
Fono: 857-6828 Fax: 857-6828
ceppac@interactiva.cl

Verónica Valenzuela
Directora Proyecto
CEAL
Huamalata 5864
P. Aguirre Cerda
Fono: 524-3383 Fax: 236-1009

Herminia Vargas
Sub-Coordinadora
Instituto Vocacional El Carmen
Lazzarini 7609
Cerro Navia
Fono: 644-1605 Fax: 644-1605

Jacqueline Vargas
Encargada Área Administrativa
Sur Profesionales Consultores
Infante 482
Quilpué
Fono: 32- 919 456 Fax: 32-919-456

Cecilia Venegas
Odontólogo Asesor
SEREMI de Salud- Región
Metropolitana
Santa Lucía 160
Santiago
Fono: 639-6473 Fax: 633-3774

Juan Pablo Vial
Investigador Asistente
Instituto Desarrollo Innovativo
Barros Errázuriz 1954, Of. 1109
Providencia
Fono: 225-4417 Fax: 225-4931
jpval@idi.cl

Diego Vidal
Director
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Liberación
Alonso Ovalle 1545
Santiago
Fono: 696-7488 Fax: 671-5199
ppcoloma@bellsouth.cl

Claudia Vivanco
Coordinador de Proyectos
FOSIS R.M.
Amunátegui 645
Santiago
Fono: 247-0300 Fax: 237- 0919
fosis13@interaccess.cl

Alberto Viveros
Director Ejecutivo
CEDESCO
Grajales 2373
Santiago
Fono: 688-5299 Fax: 695-0969
cedesco@netline.cl

Pedro Yañez
Encargado de Atención Primaria
Servicio de Salud Metropolitano
Sur Oriente
Concha y Toro 3459
Puente Alto
Fono: 288-1256 Fax: 288-1024

Hernán Zapata
Subjefe Depto Desarrollo
Institucional
Fosis Central
Ahumada 48, Piso 8
Santiago
Fono: 241-6532 Fax: 241-6591
hzapata@fosis.cl

Andrea Zondek
Gerente de Proyectos Sociales
Fundación Andes
San Patricio 4099
Vitacura
Fono: 228-5576 Fax: 228-7883
azondek@fundandes.cl

Juan Zuñiga
Secretario
CARITAS - Chile
Echaurren 4, Piso 7
Santiago
Fono: 696-6645 Fax: 696-6080
caritas@entelchile.net

Ricardo Zuñiga
Diseño y aplicación Proyectos
Sociales
Profesional independiente/
COMPARTE
Los Generales 556
Maipú
Fono: 649-9066 Fax: 649-9067

Nota sobre los Autores

Alfredo del Valle

Alfredo del Valle nació y trabaja en Chile. Tiene un Doctorado en ciencias de sistemas sociales (University of Pennsylvania), una Maestría en economía (New York University) y un título profesional de Ingeniero Civil de Industrias (Universidad Católica de Chile).

Ha realizado su actividad profesional, en Chile y otros países, en diversos tipos de instituciones: agencias de gobierno, organismos del sistema de Naciones Unidas, universidades, empresas productivas y ONGs. En la actualidad dirige el Instituto Desarrollo Innovativo, el cual es el fundador. Es también profesor en la Universidad de Chile y la Universidad Católica de Chile, miembro profesional de la World Future Society y autor de 70 publicaciones.

Su trabajo profesional de los últimos 20 años se ha centrado en la generación y aplicación del modelo Desarrollo Innovativo. Sus principales campos de interés actual son la participación ciudadana, la teoría del desarrollo, la innovación para el desarrollo social, la innovación educacional y los espacios de trabajo participativo en Internet.

Jenny Chomalí

Jenny Chomalí nació y trabaja en Chile. Tiene un Magister en Salud Pública (Universidad de Chile), estudios de post-grado en Desarrollo Social (ILADES; hoy Universidad Padre Alberto Hurtado) y en metodologías para la investigación en desarrollo pesquero artesanal (Universidad Católica de Valparaíso). Es Ingeniero Comercial de la Universidad Católica de Chile.

Ha realizado su actividad profesional en diversas instituciones del sector público chileno.

En su trabajo profesional de los últimos 18 años ha complementado la labor de docencia e investigación en el campo del desarrollo social y en el área de recursos humanos con la gestión de políticas en diferentes instancias de servicio público, desempeñándose en el Ministerio de Salud, en el Servicio de Salud del Ambiente y en la Corporación Municipal de Desarrollo Social de la comuna de Cerro Navia. Ejerció también la dirección del Centro de Desarrollo Productivo de dicha Municipalidad, diseñando e implementado diferentes programas de fomento productivo y creación de microempresas. Posteriormente se integró al equipo del Instituto Desarrollo Innovativo.

Juan Pablo Vial

Juan Pablo Vial estudió Ingeniería Civil Industrial mención transportes en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su actividad profesional la ha realizado primero como consultor privado y luego como integrante del equipo del Instituto Desarrollo Innovativo.

Su experiencia como consultor privado se orientó a la creación de sistemas de gestión a través de sistemas informáticos, destacándose la producción de un CD con amplia difusión internacional.

Su trabajo a través del Instituto como Investigador Asistente se ha enfocado a la investigación, a través del modelo Desarrollo Innovativo, en campos como planificación y política energética, gestión de proyectos y metodologías de trabajo participativo en Internet.

Su principal labor en los últimos dos años ha consistido en crear proyectos en Internet, y desarrollar y administrar los Espacios de Trabajo Participativo en Internet (ETP) y el sitio web del Instituto (www.idi.cl).

Nota sobre el Instituto Desarrollo Innovativo

Antecedentes institucionales

El Instituto es un centro autónomo de investigación y servicios, que aplica y difunde herramientas basadas en el modelo Desarrollo Innovativo y que investiga sobre desarrollo, futuro y participación. Sus patrocinadores y clientes son públicos, ciudadanos, privados y de la comunidad internacional. El Instituto ha desarrollado herramientas participativas en Internet y ha conducido procesos participativos en diversos campos: gestión estratégica de empresas, política ambiental, desarrollo regional, gestión ambiental de empresas, seguridad de tránsito, descentralización y otros.

El Instituto Desarrollo Innovativo fue establecido jurídicamente en 1992 en Santiago de Chile, como sociedad de profesionales, e inició sus operaciones en 1996. Sus orígenes están en el Programa de Investigaciones en Energía, PRIEN, que fue fundado en la Universidad de Chile en 1982 por el actual Director del Instituto, con apoyo del IDRC (Canadá) y otras fuentes internacionales. El modelo Desarrollo Innovativo es un fruto de investigaciones del PRIEN que buscaban generar una nueva metodología de planificación energética para países en desarrollo.

Identidad y misión

El Instituto Desarrollo Innovativo sitúa su área de interés en la problemática del subdesarrollo que afecta a la mayor parte de la humanidad, y en la búsqueda y promoción de acciones efectivas para enfrentarla. Los rasgos distintivos de su búsqueda y promoción del desarrollo son los siguientes:

- Promueve en sus proyectos la *participación creativa* de los actores

relevantes de cada sistema social, debido a su eficacia como medio de acción realista y como medio de cambio cultural.

- Desarrolla y aplica *herramientas prácticas* para impulsar procesos de innovación participativa, incluyendo herramientas de Internet, con el fin de facilitar la comunicación y acción conjunta entre actores del desarrollo de diversas áreas temáticas y geográficas.
- Utiliza y genera conceptos y métodos de carácter *trans-disciplinario*, vinculados al pensamiento sistémico, la prospectiva (o estudio de futuros) y otras escuelas, para la investigación y la acción práctica que realiza.
- Trabaja con hipótesis que relacionan al subdesarrollo con fenómenos de *carácter cultural*, y busca instrumentos de acción que tengan capacidad de lograr impactos efectivos en la cultura de los sistemas sociales.
- Trabaja en sus proyectos con *todo tipo de sistemas sociales y ámbitos de acción*: gobierno y políticas públicas, universidades y centros de investigación, empresas privadas y públicas, organizaciones de la sociedad civil, agencias internacionales, etc.
- Actúa *desde la realidad concreta de América Latina*, con vistas a interactuar con las culturas de todo el mundo en desarrollo y con las entidades de la comunidad internacional que están comprometidas con él.